

Miia Heikkinen

Palkitsemisen kehittäminen rakennusalan yrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Miia Heikkinen Palkitsemisen kehittäminen rakennusalan yrityksessä 45 sivua + 5 liitettä 17.6.2016
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tämä kehittämistehtävä tehtiin JiiTee Työt Oy:lle, joka on pieni vantaalainen rakennusalan yritys. Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää, mitä palkitseminen on. Tavoitteena oli myös selvittää mitkä olisivat kohdeyritykselle sopivimmat palkitsemisen keinot, jotta yritys saisi houkutelua sopivimmat työntekijät sekä motivoitua ja sitoutettua heidät yritykseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Työssä käytettiin laadullisia laadullista lähestymistapaa. Aineisto muodostui koko henkilöstölle suunnatusta kyselystä, kahden yhteistyöyrityksen benchmarkkauksesta sekä opinnäytetyön tekijän omasta havainnoinnista. Kyselyn avulla selvitettiin kehitystarpeet. Benchmarkkauksella selvitettiin, olivatko työntekijöiden toiveet palkitsemisesta samankaltaisia kuin yhteistyöyritysten käyttämät palkitsemiset. Havainnoimalla työn tekijä pyrki tarkkailemaan, nousiko työntekijöiden innokkuus ja tehokkuus työn laatu säilyttäen tämän opinnäytetyöprosessin aikana yrityksessä. Kyselyssä tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat mahdollisuus rahalliseen ja reiluun palkkioon hyvästä työsuorituksesta, mahdollisuus kouluttautumiseen sekä monipuolisiin henkilöstöetuihin.</p> <p>Kehittämistehtävässä käytetty teoria käsittelee motivaatiota, palkitsemisen kokonaisuutta, aineellisia ja aineettomia keinoja, palkitsemista johtamisen välineenä sekä palkitsemisen haasteita ja tulevaisuuden trendejä.</p> <p>Olemassa olevat palkitsemisen keinot tunnistettiin ja säilytettiin sekä sopivia uusia palkitsemisenkeinoja yritykselle löydettiin. Palkitsemiseen liittyvät osapuolet sekä palkitsemisprosessit tunnistettiin. Kehittämistoimenpiteet päätettiin yrityksessä ottaa käyttöön vaiheittain: osa heti, osa myöhemmin. Näistä asioista ja tulevista muutoksista viestitettiin henkilöstölle.</p>	
Avainsanat	Motivaatio, palkitseminen, aineeton- ja aineellinen palkitseminen, henkilöstöedut

Author(s) Title Number of Pages Date	Miia Heikkinen Development of Compensation System to a Construction Company 45 pages + 5 appendices 17 June 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The study was made for JiiTee Työt Oy, which is a small construction company located in Vantaa. The main objective of the study was to find out what rewarding means in corporation environment. The aim of the study was also to investigate what would be the best ways to reward the company employees so it could attract the best employees as well as, motivate and commit them to the company.</p> <p>The study was carried out as an action research. In this study qualitative research methods were used. The material consisted of an inquiry to the employees, benchmarking of two companies that the target organization cooperated with, and observation. By means of inquiry, the improvement needs in rewarding were identified. Benchmarking was used to find out similarities between the employees' wishes and the rewarding methods used by the cooperation partners. By observing the employees of the target organization, the author aimed at understanding if the employees' enthusiasm and effectiveness increased while the quality remained.</p> <p>The results of this study indicated that the main areas of improvement were increasing the possibilities to financial and fair reward of good work performance, a possibility to get further training and a possibility for various kinds of employee benefits. In addition, the current ways of compensations were identified and retained, and suitable new ways of compensation were found. The parties of the compensation as well as the processes included were identified. The development actions were decided to take into action in two phases in the target organisation: a part immediately and a part later. All these businesses and upcoming changes were communicated to the employees.</p>	
Keywords	Motivation, compensation, material and immaterial compensation, employee benefit

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Rakennusalan nykytila	2
1.2	JiiTee Työt Oy	3
1.3	Opinnäytetyönongelma, sen tavoite ja mittarit	5
1.4	Keskeiset käsitteet	6
1.5	Opinnäytetyön toteutustapa	8
2	Palkitseminen	9
2.1	Maslowin tarvehierarkia – tarpeet motivoivat hierarkkisessa järjestyksessä	9
2.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	12
2.3	Miten palkitsemisella voi motivoida?	13
2.4	Mitä palkitseminen on?	16
2.5	Palkitsemisen kokonaisuus	17
2.5.1	Aineellinen palkitseminen	20
2.5.2	Aineeton palkitseminen	21
2.5.3	Henkilöstö- ja luontoisedut	23
2.6	Palkitseminen johtamisen välineenä	24
2.7	Palkitsemisen vaikutukset	26
2.8	Palkitsemisen haasteita ja trendit	28
3	Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset	30
3.1	Kehittämistehtävän taustaa	30
3.2	Kehittämistehtävän prosessi ja aikataulu	31
3.3	Palkitsemisen keinojen nykytila-analyysi	32
3.4	Kehitystoimenpiteiden suunnittelu	33
3.5	Kehitystoimenpiteiden vienti käytäntöön	34
3.6	Kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi	35
3.7	Palkitseminen kohdeyrityksessä ennen kehittämistä	36
3.7.1	Työ ja tapa toimia	37
3.7.2	Kasvu ja kehittyminen	38
3.7.3	Rahallinen palkitseminen	39
3.7.4	Henkilöstöedut	39
3.8	Palkitseminen kohdeyrityksessä kehittämisen jälkeen	39
4	Johtopäätökset	40
4.1	Onnistumiset	40

4.2	Kehittämistyön pätevyys ja luotettavuus	41
4.3	Oma ammatillinen kehittyminen	43
	Lähteet	44

Liitteet

Liite 1. Alkukysely kohdeyrityksen työntekijöille

Liite 2. Tiivistelmä kohdeyrityksen työntekijöiltä saaduista vastauksista alkukyselyyn

Liite 3. Sähköpostikysely yhteistyöyrityksille

Liite 4. Tiivistelmä yhteistyöyrityksiltä saaduista vastauksista

Liite 5. Ehdotus: JiiTee Työt Oy:n palkitsemisen kokonaisuus

1 Johdanto

Tämän toimintatutkimuksena tehtävän opinnäytetyön taustalla on pienen, rakennusalan yrityksen palkitsemisen kehittäminen. Yritys haluaa, että sen asiakkaat ja henkilöstö ovat tyytyväisiä sen toimintaan. Yritys haluaa kehittyä ja parantaa tulosta. Tulosten aikaansaaminen edellyttää, että henkilöstö on motivoitunut. Motivoituminen työtehtäviin taas edellyttää, että henkilöstöä palkitaan ja kannustetaan sopivalla tavalla. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja siihen kannattaa panostaa.

Hyvin toimivien palkitsemistapojen taustalla on ymmärrys yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä. Työehtosopimukset ja lait säätelevät palkitsemisen käytäntöjä. Rakennusalan työehtosopimus määrittelee kohdeyrityksen peruspalkkauksen, mutta se vaikuttaa myös muiden palkitsemistapojen taustalla. Palkitsemisen historia vaikuttaa myös palkitsemistapoihin. Lisäksi teknologistaloudellisten olosuhteiden muutokset vaikuttavat palkitsemistapoihin ja palkitsemisen kokonaisuuden kehittymiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 14.)

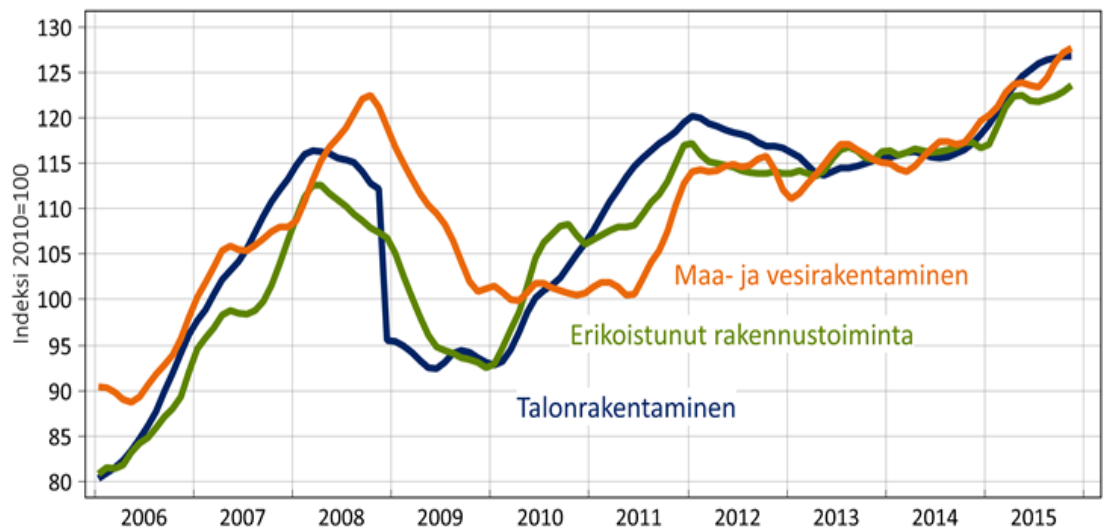
Palkitsemisen kehittämisen tehtävänä on huolehtia, että palkitsemisen kokonaisuuden eri osat toimivat hyvin ja toivotulla tavalla (Hakonen & Nylander 2015, 184). Palkitsemisen kokonaisuus on mukautettava ympäristön vaatimusten mukaisesti. On löydettävä ne tekijät, jotka rakennusalan työssä parhaiten ja eniten motivoivat työntekijöitä. Olen-naista on tuntee yrityksen toiminta ja yksilön toimintaa motivoivat tekijät. Johtamisen merkitys korostuu voimakkaasti. Hyvän ja toimivan palkitsemisen kokonaisuuden rakentaminen osaksi hyvää johtamista on Hakosen ym. mukaan haastava ja aikaa vievä projekti, johon vaaditaan kaikkien osapuolten yhteistyötä. Johdon ja esimiesten panos on kuitenkin kaikkein ratkaisevin. (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkiala 2008, 15.) Toimiva palkitsemisen kokonaisuus tukee yrityksen tuottavuuden ja hyvinvoinnin kasvua. Hyvällä kehittämisellä tuetaan myös yrityksen arjen sujuvuutta oikeudenmukaisuuden, tasa-arvoisuuden ja kannustavuuden kokemusten lisääntyessä. (Hakonen & Nylander 2015, 184.) Näihin edellä mainittuihin positiivisiin asioihin uskoen, on JiiTee Työt Oy:ssa otettu tämä haasteellinen projekti vastaan ja yritykselle lähdetään kehittämään sopivaa palkitsemisen kokonaisuutta.

1.1 Rakennusalan nykytila

Suomalaisen hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn perusta on rakennettu ympäristö. Sen osuus kansallisvarallisuudestamme on yli 70 prosenttia. Kansallisvarallisuudestamme 565 miljardia euroa on kiinni rakennuksissa, infrarakenteissa ja rakennetuissa maa-alueissa. Yksittäisten suomalaisten ja koko kansakunnan suurin varallisuuserä on asunnot. Rakentaminen ja rakennetun ympäristön ylläpito tarjoavat töitä joka viidennelle Suomen työllisistä. Suomessa rakennusosalalla työskentelee noin 250 000 henkilöä. Rakentaminen tuo työtä ja verotuloja. Verohallinnon ylläpitämän rakennusalan veronumerorekisterin mukaan rakennustyömailla työskentelevistä yli 95 prosenttia on suomalaisen verotuksen piirissä. Valtaosa työvoimasta on suomalaisia. (Rakennusteollisuus – tilastot ja suhdanteet 2016.) Työ- ja elinkeinoministeriö ennustaa, että rakennusalan työllisyys kasvaa jopa 13 000 hengellä vuosina 2016-2017. Suurin osa rakennusalan työpaikoista on pääkaupunkiseudulla. Rakennusalan työttömyysprosentti uudella maalla on yli 13, kun esimerkiksi Kainuussa se on yli 35 prosenttia. (Lyytinen 2016, D2.)

Tilastokeskuksen mukaan mikroyritys on yritys, jonka palveluksessa on alle kymmenen työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään kaksi miljoonaa euroa. Vuonna 2015 mikroyrityksiä oli Suomessa 322 184 yrityksestä yli 300 000. Pienessä yrityksessä on 10-50 työntekijää, keskisuuressa alle 250 työntekijää ja enintään 50 miljoonan euron liikevaihto. Vuonna 2015 mikroyritykset työllistivät yhdessä pk-yritysten kanssa 63 %. (Hakonen & Nylander 2015, 220.) (Rakennusteollisuus – tilastot ja suhdanteet 2016.)

Rakentamisen liikevaihtokuvaaja (trendi)



Lähde: Macrobond/Rakennusteollisuus RT

22.2.2016

Kuvio 1. Rakentamisen liikevaihtokuvaaja (trendi) (Rakennusteollisuus – tilastot ja suhdanteet 2016.)

Rakentamisen liikevaihtokuvaaja (trendi) näyttää kuinka rakentamisen liikevaihto kääntyi maltilliseen nousuun vuoden 2014 aikana. Maa- ja vesirakentamisen liikevaihtoa kasvattavat isot yksittäiset projektit. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan vuosi sitten on alkanut tulla ensimmäisiä merkkejä siitä, että rakennusalan taloudelliset tunnusluvut lähtivät nousuun ja tällä hetkellä näyttää siltä, että nousu näkyy myös työllisyydessä (Lyytinen 2016, D2).

Rakennusala on erittäin kilpailtu ja suhdannevaihteluille altis ala. Ulkomaiset toimijat kotimaisten lisäksi tekevät alasta tiukasti kilpaillun. Muutospaineet ovat rakennusalan yrityksille kovat etenkin pääkaupunkiseudulla ja isoimmissa kaupungeissa, joissa rakennusalan toimijoita on paljon. Väestö kerääntyy yhä enemmän isompiin kasvukeskuksiin ja työvoiman tarjontaa sekä työvoiman kysyntää on niissä paljon. Palkitsemisen kokonaisuutta kehittämällä yritykset voivat kuitenkin sopeutua, ohjata ja kehittää toimintaansa vastatakseen muutospaineisiin ja kehittymistarpeisiin. (Hakonen & Nylander 2015, 213.) Yrityksen hyvä maine, työn tehokkuus ja laadukas työnjälki auttavat kovassa kilpailussa.

1.2 JiiTee Työt Oy

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa on 31.5.2011 perustettu vantaalainen rakennusalan yritys. Yritystoiminnan alkaessa töitä tehtiin aliurakointina pääkaupunkiseudulla. Ensimmäisiä työmaita olivat omakotitalojen laajennukset ja peruskorjaukset sekä erilaisten rakennusten saumaustyöt. Vuoden 2011 lopussa tehtiin ensimmäisiä rakennustöitä kalliorakennustyömailla Helsingissä. Ensimmäisen toimintavuoden talvella 2012 tehtiin myös kattolumentöitä pääkaupunkiseudulla. Työntekijöitä oli neljä suomalaista ja kolme virolaista. Vuoden 2011 tilikausi oli toukokuulta joulukuun loppuun ja liikevaihto tuolta ajalta noin 208 000 euroa ja voitto noin 20 000 euroa. Vuonna 2012 oli kokonaisen kalenterivuoden tilikausi ja liikevaihto noin 625 000 euroa ja tulos noin 46 000 euroa. Seuraavana vuonna 2013 liikevaihto oli noin 787 000 euroa ja tulos 25 000 euroa. Liikevaihto tuplaantui vuonna 2014 noin 1 558 000 euroon ja tulos nousi noin 128 000 euroon. (Suomen Asiakastieto 2015.) Alla olevassa taulukossa 1 on esitelty JiiTee Työt Oy:n tunnuslukutiivistelmä vuodesta 2011 vuoteen 2014.

Taulukko 1. JiiTee Työt Oy:n tunnuslukutiivistelmä (Suomen Asiakastieto 2015).

JiiTee Työt Oy	2011/12	2012/12	2013/12	2014/12
Yrityksen liikevaihto (1000 EUR)	208	625	787	1558
Liikevaihdon muutos%		100.30	25.90	98.00
Tilikauden tulos (1000 EUR)	20	46	25	128
Liikevoitto%	13.50	9.90	4.50	10.50
Yrityksen henkilöstömäärä	7	5	35	34

Vuonna 2015 yrityksen liikevaihto nousi noin 2,7 miljoonaan euroon ja tulos noin 380 000 euroon (JiiTee Työt Oy:n Tulos- ja taselaskelma, 2015).

Nykyään JiiTee Työt Oy:ssa tehdään pääasiassa rakennustöitä aliurakointina. Työtä tehdään esimerkiksi metrotyömailla, väestönsuojissa, parkkiahalleissa ja tietunneleissa. Nämä rakennustyöt ovat muun muassa pystykuilujen rakentamista ja kallion vahvistamista, tiivistys ja lujitustöitä, kuten ojitusta, verkotusta, pulttausta, betoniruisikutusta ja eristematonta asentamista. Kohdeyrityksessä tehdään myös erilaisten rakennusten purkutöitä ja kattolumentöitä. Rakennustöitä tehdään ympäri Suomea, mutta kattolumentöitä pääkaupunkiseudulla.

Esimerkkejä työmaista: Vuosaaren lukio Helsingissä, Kesko Vantaalla, Eduskuntatalo ja Meilahden sairaala Helsingissä, Länsimetro, Tapiolan Keskuspysäköintihalli Espoossa, Kivisydän – parkkihalli Oulussa, Rantatunneli Tampereella, Puolustusvoimien kohteet Kirkkonummella ja Hämeenlinnassa sekä Borealis petrokemian laitos Porvoossa.

Yrityksessä ei ole erillistä henkilöstö- ja/tai talousosastoa. Yrityksen ainoa naispuolinen työntekijä hoitaa pääasiassa hallinnollisia töitä. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee vakituisesti kymmenen virolaista ja kymmenen suomalaista työntekijää. Rakennustyömiesten määrä vaihtelee kuitenkin työmaiden mukaan, mikä on yleistä rakennusallalla. Enimmillään työntekijöitä vuonna 2015 oli 45 ja kattolumitöiden aikaan alkuvuodesta 2016 oli lisäksi myös henkilöstövuokrausyritysten työntekijöitä kymmenen.

JiiTee Työt Oy on ulkoistanut palkanlaskennan sekä kirjanpidon Silenna Oy:lle Joensuuun. Sähköisen taloushallinnon järjestelmänä on Visma Netvisor. Tilintarkastajana on toiminut yritystoiminnan alusta asti vantaalainen Selinheimo Oy. Internetsivujen teon ja päivityksen hoitaa Mobiilimarkkinointitoimisto Routa. Yrityksellä on myös muita useita eri yhteistyökumppaneita, joita se tarvitsee liiketoiminnan tukitoimina. Näitä ovat muun muassa mastolavan huoltaja ja korjaaja MN Lifttek Oy, autojen huoltoliikkeet, Hilti työkalujen toimittaja ja vuokraaja, IKH työvaatteiden ja pientyökalujen ostoliike, Meltex, K-Rauta ja Starkki.

1.3 Opinnäytetyönongelma, sen tavoite ja mittarit

Toimintatutkimuksen kannalta on tärkeää saada määritellyksi tutkimuskysymykset, jotka selkeyttävät tutkimuksen kohdetta ja sille asetettuja tavoitteita. Tutkimuskysymyksien avulla määreytyy: onko tutkimus määrällinen vai laadullinen. Toimintatutkimukset ovat usein laadullisia tutkimuksia. Tällöin kysytään ”mitä, miten, miksi?”. Kun tutkimuskysymykset on muokattu muotoon ”Miten?”, päästään vastauksien avulla kiinni tapahtuneeseen muutokseen. Kysymyksissä on siis usein mukana toimintaa kuvaavia asioita. (Kananen 2009, 25-26.)

Kohdeyrityksen olemassa olevat palkitsemisen keinot tunnetaan pääpiirteittäin, mutta mahdollisten uusien, täydentävien palkitsemisen keinojen tunnistaminen ja käyttöönotto vaativat lisäselvitystä. Ei siis ole vielä tiedossa minkälainen palkitsemisen kokonaisuus tukisi parhaiten kohdeyrityksen tavoitteita. Tämä on merkittävä osa opinnäyte-

työn ongelmaa. Tästä johtuen tavoitteena on analysoida nykyiset palkitsemisen keinot, selvittää mahdollisia uusia palkitsemisen keinoja ja ne tekijät, jotka kohdeyrityksen työntekijät kokevat palkitsevana.

Tutkimusongelmaa tarkennettiin kahdella tutkimuskysymyksellä, jotka ovat seuraavat:

- Miten ja minkälaisia palkitsemisen keinoja käyttämällä yrityksen työntekijöitä tulisi palkita kohdeyrityksessä, jotta työntekijät motivoituisivat ja tavoitteet saavutettaisiin?
- Minkälaisia palkitsemisenkeinoja työntekijät arvostavat?

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on palkitsemisen kokonaisuuden kehittäminen kohdeyritykselle, jotta kohdeyrityksessä välttäisiin suurelta vaihtuvuudelta ja työntekijöiden tehottomuudelta. Palkitsemisen kokonaisuudella tavoitellaan työntekijöiden motivointia ja sitouttamista ja että työntekijät tekisivät työtä tehokkaasti ja laadukkaasti. Tavoitteena on siten myös parantaa kohdeyrityksen yhteistyöyritysten tyytyväisyyttä, liiketoiminnan jatkuvuutta, kilpailukykyä, kannattavuutta ja tulosta.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa, jonka yksi muoto toimintatutkimus on, haetaan usein vastausta kysymykseen ”miten”. Kyselyt soveltuvat hyvin vastauksen etsimiseen. Kyselyitä voidaan käyttää opinnäytetyön prosessin alkukartoitukseen ja vaikutusten arvioinnin mittaukseen. (Kananen 2009, 26, 78). Tämän kehitystehtävän mittarina toimii koko henkilöstölle suunnattu alkukysely (liite 1). Kyselyä käytetään nykytilan selvittämiseksi. Sen avulla selvitetään, miten henkilöstö kokee nykyiset palkitsemisen keinot ja miten niitä tulisi kehittää. Toisena mittarina kysytään kahdelta yhteistyöyritykseltä, minkälaisia palkitsemisen keinoja heillä on ja verrataan tuloksia kohdeyrityksen työntekijöille osoitettuun kyselyyn. Tarkastellaan vastaavatko työntekijöiden toiveet yhteistyöyritysten käytössä olevia palkitsemisen keinoja. Kolmantena mittarina tässä kehittämistyössä käytetään havainnointia. Kehittämistyön tekijä havainnoi koko kehittämistyön prosessin ajan kohdeyrityksen työntekijöiden innokkuutta ja työntehoa sekä sitä säilyykö työntekijöiden työn laatu, heikkeneekö tai paraneeko.

1.4 Keskeiset käsitteet

Motivaatio on mielentila, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee (Hakonen & Nylander 2015, 136).

Työmotivaatio on vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat, että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen (Hakonen & Nylander 2015, 136.)

Työn imu tarkoittaa pysyväluonteista, myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imu koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta työssä. Työn imua voidaan edistää aineettomalla palkitsemisella, kuten arvostuksella ja vaikutusmahdollisuuksilla. (Hakonen & Nylander 2015, 155.)

Palkitseminen kattaa kaikki ne yrityksen tarjoamat palkitsemistavat, jotka henkilöstö kokee arvokkaana (Hakonen ym. 2005, 23).

Palkitsemisen kokonaisuus yrityksen itsensä määrittelemä ja rajaama kokonaisuus aineettomista ja aineellisista palkitsemisen tavoista. Tämä kokonaisuus vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

Aineettomat palkitsemistavat työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin seikkoihin liittyvät palkitsemistavat (Hakonen & Nylander 2015, 21).

Aineelliset palkitsemistavat on rahallista tai rahanarvoista palkitsemista (Hakonen & Nylander 2015, 21).

Palkka on työsuhteeseen perustuva korvaus tehdystä työstä. Palkka voidaan maksaa rahana tai etuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa saajalle. (Hakonen ym. 2005, 313.)

Tulospalkkio on palkkaustapa, jossa henkilön saama palkka määräytyy henkilön, ryhmän tai koko organisaation aikaansaaman työtuloksen perusteella. Tulospalkkauksella pyritään kannustamaan tärkeinä pidettyjen tavoitteiden saavuttamista. (Hakonen ym. 2005, 317.)

Palkitsemistietämys on tieto siitä mitä palkitsemisen keinoja on omassa yrityksessä käytössä ja miten palkitseminen kunkin kohdalla määräytyy (Hakonen & Nylander 2015, 231).

1.5 Opinnäytetyön toteutustapa

Tämä kehittämistehtävä toteutetaan toimintatutkimuksena, koska se on tapa muuttaa tai kehittää toimintaa (Anttila 2005, 439). Toimintatutkimuksen päämääränä on kehittää asioita paremmaksi. Sen tavoite on selvittää, miten asioiden tulisi olla, ei sitä, miten ne ovat. (Anttila 2005, 440, 444.) Toimintatutkimuksen avulla pyritään saamaan muutosta aikaan ja ratkaisemaan ongelmia. Toimintatutkimus toteutetaan tässä kehittämistyössä kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. (Kananen 2009, 23). Tiedonkeruumenetelmänä toimivat kyselyt (Kananen, 2009, 71).

Kun kehityshanketta viedään läpi, toimii toimintatutkimuksen tekijä yrityksessä muutoksen läpi viejänä ja asiantuntijan roolissa. Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yrityksen toimintaan. Hän pyrkii ratkaisemaan yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa jonkin tietyn ongelman. (Anttila 2005, 439-440, 444.) Kehittämisen vaiheet etenevät yleensä seuraavasti: nostetaan esiin ideat ja havainnot, minkä jälkeen selvitetään kehittämistarpeet, sovitaan mitä tehdään ja toteutetaan käytännön kehitystyö. Tämän jälkeen prosessia arvioidaan ja sen jälkeen päätetään, miten kehittämistyötä jatketaan. (Hakonen & Nylander 2015, 184.) Toimintatutkimuksen tekijän oma osaaminen kehittyy ja kehitettävä kohdeyritys muuttuu.

Tämän toimintatutkimuksen vaiheet ovat: tutkimusongelman tunnistaminen ja teoriaan tutustuminen, tavoitteen asettaminen, tutkimuksen toteutustavan suunnittelu ja alkukysely. Näiden jälkeen tehdään nykytila-analyysi ja kehitystoimenpiteiden valinnat. Lopuksi viedään valitut kehitystoimenpiteet käytäntöön. Teoriaan ei tutustuta pelkästään toimintatutkimuksen alussa vaan läpi koko prosessin.

Tämän toimintatutkimuksen viitekehyksessä, luvussa 2 käsittelen palkitsemista. Alkuun käsittelen klassisia motivaatioteorioita ja mitä palkitseminen on. Palkitsemisen kokonaisuus jaotellaan usein kirjallisuudessa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen ja niin myös tässä opinnäytetyössä. Palkitsemiseen kuuluvat henkilöstö- ja luontoisedut käsittelen myös. Lisäksi käsittelen palkitsemista johtamisen välineenä, koska esimies-

työskentely ja palkitseminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Lopuksi tarkastelen palkitsemisen haasteita ja trendejä.

2 Palkitseminen

Kehittämistehtävän alkuun valitsin Abraham Maslowin tarvehierarkian mallin vuodelta 1943. Valitsin sen kaiken teoriaosuuden pohjaksi, koska sitä on usein sovellettu ja käytetty. Toiseksi motivaatioteoriaksi valitsin Herzbergin kaksifaktoriteorian, koska huomasin, että tarvehierarkiateoriaa ja kaksifaktoriteoriaa oltiin käytetty useissa eri tutkimuksissa yhdessä. Lisäksi teoriaosuudessa on käsitelty motivaatiota. Teorioiden kautta palkitseminen ja ihmisten reaktiot palkitsemiseen avautuvat tarkemmin. (Palkitseminen ihmisten johtamisessa 2015). Hyvin toimivien palkitsemistapojen rakentamiselle ja käyttämiselle on välttämätöntä ymmärtää motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Hakonen & Nylander 2015, 135).

Tämän jälkeen määrittelen mitä palkitseminen on ja mistä palkitsemisen kokonaisuus muodostuu. Tähän kehittämistehtävään valitsin muun muassa Samuli Sistosen, Maritta Österbergin, Anu ja Niilo Hakosen, Kiisa Hulkon ja Anna Ylikorkialan kirjoittamia teoksia niiden selkeyden ja kattavan kokonaisuuden vuoksi. Kirjallisuus esittää kokonaispalkitsemisen aineellisella ja aineettomalla palkitsemisen keinoilla eli toisin sanoen taloudellisilla ja ei-taloudellisilla. Niin käsitellään myös tässä opinnäytetyössä. Teoriaosuudessa on käsitelty pienelle -ja keskisuurelle yritykselle sopivia palkitsemiskeinoja. Osakeoptioita tai muita monimutkaisia johdon bonusjärjestelmiä ei tässä työssä kehittämistyössä käsitellä, koska kohdeyrityksessä johto on kaksi henkilöä.

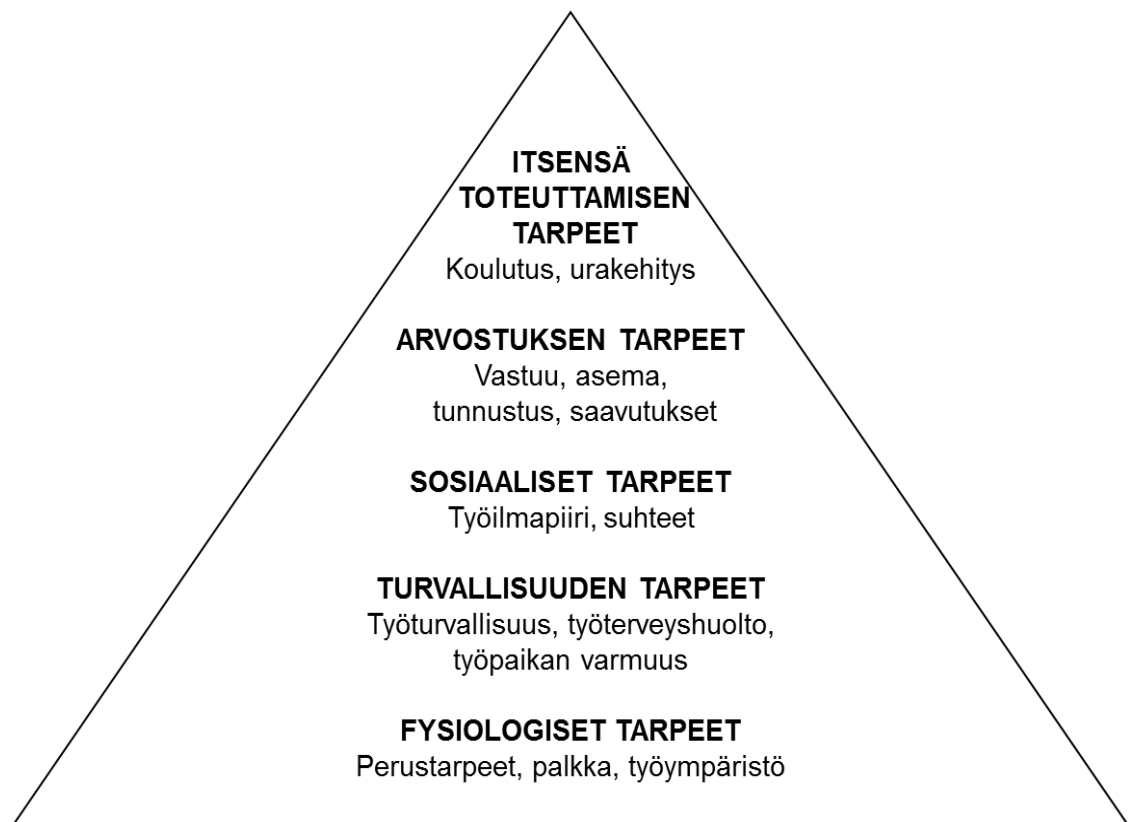
2.1 Maslowin tarvehierarkia – tarpeet motivoivat hierarkkisessa järjestyksessä

Työ itsessään ei ole ihmiselle tärkeää vaan sillä toteutetaan ihmisen perustarpeita. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat monet tekijät. Työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, miten ihminen itse kokee työnsä. Maslowin teorian mukaan ihmisellä on perustarpeet, joiden täyttymisen myötä ihmisen on mahdollista hakea tyydytystä korkeammille tarpeilleen. Tarvehierarkia on myös yksi tapa ymmärtää ihmisen turhautumia niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Maslow esitti tarpeet hierarkisesti, mutta yksittäinen tarve saattaa kuitenkin yli- tai ali korostua. Yksilöstä riippuen voivat

yksittäiset tarpeet horjuttaa koko pyramidia, aiheuttaa stressiä ja vaikeuttaa työssäjaksamista. (Tarvehierarkia työelämässä, 2015.)

Maslow kuvasi viisi portaisessa tarvehierarkia mallissaan ihmisen perustarpeet siinä järjestyksessä, jossa ihminen pyrkii niitä työelämässään tyydyttämään (Hakonen & Nylander 2015, 74-75). Maslowin mukaan ihmisen tarpeiden hierarkkinen järjestys työelämässä on kuvio 2 mukaan:

- Fysiologiset tarpeet – hengissä säilymisen perustarpeet eli palkka, työympäristö
- Turvallisuuden tarpeet – työturvallisuus, työterveyshuolto, työpaikan varmuus
- Sosiaaliset tarpeet – työilmapiiri, suhteet
- Arvostuksen tarpeet – vastuu, asema, tunnustus, saavutukset
- Itsensä toteuttamisen tarpeet – koulutus, urakehitys



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia työelämää mukaillen (Sadri & Bowen 2011, 45).

Koko tarvehierarkian pohja ovat hengissä säilymisen eli fysiologiset tarpeet. Niiden täyttyminen on välttämätön, jotta muut tarpeet voivat tulla täytetyiksi. Fysiologisia tarpeita ovat nälkä, jano, väsymys ja fyysiset tarpeet. Huolehtiaksemme työssäjaksami-

sen perusedellytyksistä on nukuttava riittävästi, pidettävä työssä taukoja, harrastettava liikuntaa ja ulkoiltava sekä syötävä monipuolista ja ravintorikasta ruokaa. (Tarvehierarkia työelämässä, 2015.) Yritys voi käyttää Maslowin tarvehierarkiaa mallina työntekijöiden tyytyväisyyden saavuttamiseen. Ensimmäisessä tasossa tärkein tyydyttävä tarve on palkka tehdystä työstä. Tämä on myös usein tärkein motivaatiotekijä uusille työntekijöille. (Sadri & Bowen 2011, 48.) Maslowin tarvehierarkian näkökulmasta rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat rajalliset. Rahalla voi ostaa ruokaa ja maksaa asu-
miskustannuksia eli tyydyttää alimmalla hierarkiatasolla olevia fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tavoitteita. Kun nämä asiat ovat kunnossa, ei rahalla teorian mukaan voi motivoida. (Hakonen & Nylander 2015, 142.)

Toisena tarvehierarkiassa tulevat turvallisuuden tarpeet. Hyvä työterveyshuolto tuo turvallisuudentunnetta. Varmuus työn jatkumisesta vaikuttaa suotuisasti mahdollisuu-
teen toteuttaa seuraavan tason tarpeita. Esimerkiksi lomautusuhan ollessa päällä, pu-
toaa ylemmiltä tarpeilta pohja. Turvallisuuden tarpeen toteutumisen yksi tekijä on riittä-
vä palkka, jolla ylläpidetään asumisen ja fysiologisten tarpeiden täytyminen. (Tarve-
hierarkia työelämässä, 2015.)

Kolmantena tarvehierarkiassa ovat sosiaaliset tarpeet, kuten työilmapiiri ja suhteet. Sosiaalisten tarpeiden täytyminen on myös yksilöllistä. Toinen voi kaivata työskentelyä itsenäisesti ja toinen haluaa ehdottomasti työskennellä ryhmässä. Työhyvinvoinnin yksi mittari on ryhmähenki. Kuitenkin esimerkiksi kiire ja väsymys vaikuttavat ensimmäisenä ihmisen empatiakykyyn. (Tarvehierarkia työelämässä, 2015.)

Työn merkityksellisyys ja oman työn arvostaminen ovat seuraava askel tarvehierarkiassa. Henkilö, joka kokee tekemänsä työn merkityksettömäksi, uupuu työssään todennäköisemmin. Oman työn ja työpanoksen arvostaminen on tärkeää. Huonot esimies-
taidot ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset työssä syövät työmotivaatiota. (Tarve-
hierarkia työelämässä, 2015.) Yrityksen tulisi saada työntekijät motivoituneiksi erilais-
ten tunnustusten ja vastuunantamisen kautta (Sadri & Bowen 2011, 48).

Tarvehierarkiassa ylimpänä on itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeet muun muassa koulutuksen avulla (Sadri & Bowen 2011, 48). Se sisältää myös muun muassa pyrkimyksen mielekkäisiin ja merkityksellisiin työtehtäviin, mikä tarkoittaisi palkitsemi-
sen suhteen esimerkiksi keskittymistä työn sisältöön ja oman osaamisensa kehittämiseen (Hakonen & Nylander 2015, 142). Mikäli työpaikka ei tarjoa työntekijöilleen kehit-

tämistarvetta, alkaa ihminen alempien tarpeiden täytyttyä kehittää itseään työnsä ulkopuolella. Jos taas alempien tasojen tarpeet eivät ole täyttyneet, voi kehittämistarve työssä aiheuttaa valtavaa stressiä. (Tarvehierarkia työelämässä, 2015.)

Jos tarvehierarkian kaikki tasot ovat tasapainossa työn osalta, on tuloksena motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä. Työhyvinvointi on johdon, esimiesten ja työntekijöiden välistä yhteistyötä, johon liittyvät työn ulkopuoliset yhteistyötahot kuten työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Jokainen itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa, vaikka kyseessä on hyvin subjektiivinen eli henkilökohtainen käsitys. Motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä on jokaisen yrityksen menestystekijä. (Tarvehierarkia työelämässä, 2015.)

Tarvehierarkia elää olosuhteiden ja tilanteiden mukaan. Tarpeiden tyydytys ei tapahdu aina hierarkkisessa järjestyksessä ja ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat usein useat eri motiivit yhtäaikaaisesti. (Sadri & Bowen 2011, 48.) Palkitsemisen osalta Maslowin teoriaa voi hyödyntää siten, että henkilölle kannattaa tarjota hänen omaa tilannettaan ja tarpeitaan vastaavia palkitsemisen tapoja. Aineeton palkitseminen, kuten kehitysmahdollisuudet, motivoi teorian mukaan silloin, kun rahallinen palkitseminen ei. (Hakonen & Nylander 2015, 142.)

2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg teki tutkimuksia työmotivaatiosta jo 1950- ja 1960 luvuilla (Motivaatiojohtaja 2015). Herzberg jaotteli tutkimustensa perusteella työhön liittyviä tekijöitä kahteen luokkaan: motivaatiotekijöihin, jotka saavat työntekijät tyytyväisiksi ja motivoituneiksi työpaikoilla ja hygieniatekijöihin, jotka puolestaan tekevät heidät tyytymättömiksi. (Hakonen & Nylander 2015, 142-143).

Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa palaute hyvin tehdystä työstä ja mahdollisuus kehittymiseen. Teorian mukaan työmotivaation synnyttämiseksi kannattaa panostaa työn sisältöön sekä antaa työntekijöille vastuuta ja itsenäisyyttä työtehtävien hoitoon. (Hakonen & Nylander 2015, 143.) Tarvitaan siis saavutuksia, tunnustusta ja rikasta työnsisältöä (Hakonen & Nylander 2015, 75).

Hygieniatekijöiksi Herzberg kutsuu teoriassaan tyytymättömyystekijöitä. Ne eivät lisää tyytyväisyyttä tai motivaatiota. Ne vaativat jatkuvaa ”siivousta” ja luovat enemmän

tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Näitä tekijöitä ovat työympäristön ulkoiset tekijät: johto, hallinto, palkka, työolot, suhteet työkavereihin, asema ja turvallisuus. (Hakonen & Nylander 2015, 143.)

Herzberg kertoo usean tutkimuksen yhteenvedona, etteivät samat asiat johda työtyytyväisyyteen ja motivaation lisääntymiseen tai työtyytyväisyyteen ja motivaation vähentymiseen. Toiset asiat lisäävät, toiset vähentävät. Työn ulkoiset hygieniatekijät, kuten palkka ja työolot, eivät hyvinkään hoidettuna lisää työmotivaatiota. Mikäli ihmisiä johdetaan huonosti, ympäristötekijät voivat tehdä ihmisistä onnettomia ja ne voivat johtaa epämotivoivaan tilaan. Kuitenkin, vaikka ihmisiä johdettaisiin hyvin, ei se motivoi työskentelemään kovempaa tai enemmän. Sen sijaan ihmiset ovat motivoituneita kiinnostavasta työstä, haasteista ja lisääntyneestä vastuusta. Nämä sisäisen motivaation tekijät vastaavat ihmisten vahvoihin tarpeisiin kehityksestä ja saavutuksista. (Motivatijohtaja 2015.)

Kuten Maslowin tarvehierarkian, myös kaksfaktoriteorian mukaan rahallisella palkitsemisella ei juurikaan voida vaikuttaa työmotivaatioon. Sen sijaan aineettomalla palkitsemisella voidaan. Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä hyvään palautteen antamiseen kannattaa panostaa. Rahallinen palkitseminen ei ole Herzbergin tutkimusten mukaan yksiselitteisesti vain hygieniatekijä. Tyytymättömyyden välttämiseksi, palkkaan liittyvien asioiden hoitaminen on tärkeää. (Hakonen & Nylander 2015, 143.)

2.3 Miten palkitsemisella voi motivoida?

Työntekijöitä yritetään motivoida ja ohjata palkitsemisen avulla (Työ tekijäänsä palkitsee 2015, D2). Kun haluamme tietää, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla, pohdimme hänen toimintansa motiiveja. Näin myös työelämässä. Ihmisen motivaation muodostavat erilaiset motiivit eli toiminnan syyt. (Hakonen & Nylander 2015, 135.) Tiedetään, että ihmiset motivoituvat eri asioista ja oppivat eri tavoin. Kuitenkin usein yrityksen työntekijöitä johdetaan, kehitetään ja motivoidaan samalla tavoin. Palkitsemiskeinot ovat yleensä kaikille samat. (Sistonen 2008, 31.) Työpaikoilla pyritään palkitsemisen avulla motivoimaan työntekijöitä tehokkaampaan työskentelyyn tai keskittymään työnantajan toivomiin asioihin. (Hakonen & Nylander 2015, 135.)

Osaamisen kehittämisen ja oppimisen tavoitteena tulisi aina olla suoritusten parantaminen. Oppiminen tulisi nähdä laajemmin kuin pelkkinä koulutuksina. 70 prosenttia osaamisen kehittymisestä tapahtuu työssä, 20 prosenttia opitaan työkavereilta ja 10 prosenttia koulutuksissa. Töiden sisällön suunnittelu, työyhteisön muiden jäsenten osaaminen, mahdollisuudet uusiin haasteisiin sekä tiimityöskentely nousevat oppimisen kannalta korkeaan arvoon. Avaintekijä oppimisessa, osaamisessa ja suoriutumisessa on motivaatio. Kun motivaatio on vahva, se parantaa oppimista ja suoritusta. Sisäinen motivaatio on yksilön omia tarpeita ja halua tehdä jotakin. Ulkoinen motivaatio taas on esimerkiksi palkkio, bonus tai maine. (Sistonen 2008, 32.) Jotta suoritus parane, on pystyttävä keskittymään olennaiseen. Tärkeimmät tavoitteet ja mittarit on määriteltävä huolellisesti ja toteutettava taidolla, jotta strategiaa on mahdollista toteuttaa. Johdon tavoitteiden, mittareiden ja palkitsemisen tulisi olla tuloksiin painottuvia, mutta työntekijöiden tavoitteissa tulisi näkyä tuloksien taustalla olevat tekijät, kuten prosessit, toimintatavat ja osaamiset. Nimenomaan osaamista kehittämällä, toimintaa uudistamalla ja prosesseja parantamalla kohenevat myös pitkän aikavälin tulokset. (Sistonen 2008, 33.)

Jatkuvuus on keskeinen sana hyvässä johtamisessa. Suorituksen parantamisen toimivuus punnitaan päivittäisessä tekemisessä. Tavoitteiden saavuttamista on seurattava ja tuettava. Suoritusta on ohjattava korjaavan palautteen avulla ja etenemistä kannustettava positiivisen palautteen ja palkitsemisen avulla. Hyvä esimies osaa erilaisissa tilanteissa valita juuri ne johtamisen välineet, joilla menestyään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Menestyvä esimies yhdistää sopivalla tavalla ylläpitävän eli transaktionaalisen johtamisen, uudistavaan eli transformaaliseen, johtamiseen. Ylläpitävä esimies motivoi alaisia kohti sovittua päämäärää selkeiden tavoitteiden, roolien ja palkitsemisen kautta. Uudistava esimies innostaa työntekijöitään pois mukavuusalueelta, ymmärtää työntekijöiden erilaiset tarpeet, toimii roolimallina ja johtaa muutosta. Työnteko ei voi olla jatkuvaa uudistumista, mutta ei myöskään pysyvää paikalla oloa, siksi molempia rooleja tarvitaan. (Sistonen 2008, 34-36.)

Ihmiset tarvitsevat työelämässä toiminnalleen tarkoituksen. Jokainen työntekijä haluaa tietää, mikä hänen roolinsa on yrityksen menestyksen tekemisessä ja mitä häneltä odotetaan. Motivoitunut henkilöstö haluaa aidosti kehittää ja kehittyä ja menestyvät yritykset kannustavat henkilöstöään siihen. Hyvä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys sekä toimivat sisäiset prosessit tuovat yritykselle hyvän taloudellisen tuloksen. (Österberg 2009, 15.) Ihmiset ovat paremmin motivoituneita, mikäli heidän työkokemuksensa tyy-

dyttää. He tietävät mikä heidän päämääränsä on ja he saavat palautetta työstään. He ovat tyytyväisempiä, mikäli heidän sosiaaliset, psykologiset sekä taloudelliset tarpeet tulee tyydytettyä. (Armstrong 2011, 47.)

Palkitsemiseen johtavien tavoitteiden saavuttaminen pitää olla mahdollista. Palkitsemisen perusteiden tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Jotta palkitseminen motivoi, pitää henkilön tietää, millaisesta suorituksesta saa palkkion ja millaisen palkkion. Palkkioiden pitää olla riittävän houkuttelevia ja ne tulisi mitoittaa saavutukseen ja panostukseen. Palkitsemisessa tulee toimia johdonmukaisesti ja perustella avoimesti. Alaiset pitää tuntea ja tulee olla aito. Palkitsemisessa tulee myös toimia ajallaan asiaan paneutuen. Näin ei aiheuta hämmennystä ja katetutta (Hakonen ym. 2008, 199-201.) Työntekijä kannattaa palkita heti onnistuneen suorituksen jälkeen. Näin työntekijä oppii vähitellen huomaamaan, millainen työsuoritus on toivottua, mikä puolestaan johtaa kyseisen toiminnan toistumiseen. Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista, arvostavaa ja osa hyvää palautteen antamista. ”Mitä tahansa tehdään, sen pitää olla oikeudenmukaiseksi koettua”. Kiisa Hulkko-Nyman toteaa Helsingin Sanomien artikkelissa ”Työtekijäänsä palkitsee” (2015, D3). Artikkelin mukaan hyvän palkitsemisen periaatteita ovat:

- ❖ Tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita
- ❖ Tekee onnistumiset näkyviksi ja vahvistaa yhteishenkeä
- ❖ Työntekijät tietävät, miten palkitseminen yrityksessä toimii: perusteluiden tulee olla avoimia ja johdonmukaisia
- ❖ Yrityksessä palkitaan ryhmiä ja yksilöitä
- ❖ Palkitsemisen suunnitteluun ja toteutukseen otetaan mukaan koko henkilöstö (Hulkko-Nyman 2015, D3.)

Erilaisia mahdollisuuksia palkita työntekijöitä on siis monia. Tärkeää on, mitkä palkitsemisen tavat kuhunkin työyhteisöön ja sen tavoitteisiin sopivat. Tärkeää on panostaa myös esimiesten tyyliin hoitaa palkitsemisasiota. Esimiesten kannattaakin tuntea omat alaisensa ja kunnioittaa kunkin yksilöllisiä toiveita (Hakonen 2011, 14.)

Palkitsemisessa kannattaa keskittyä kokonaisuuteen. Palkitsemistapoja kannattaa käyttää arvostavasti ja antaa niiden avulla palautetta onnistumisesta. Arvostava palkitsemistapojen soveltaminen voi tukea myös sisäistä motivaatiota ja työn imua. (Hakonen & Nylander 2015, 152-153.) Onnistuminen palkitsemisessa on motivoivaa, tuotta-

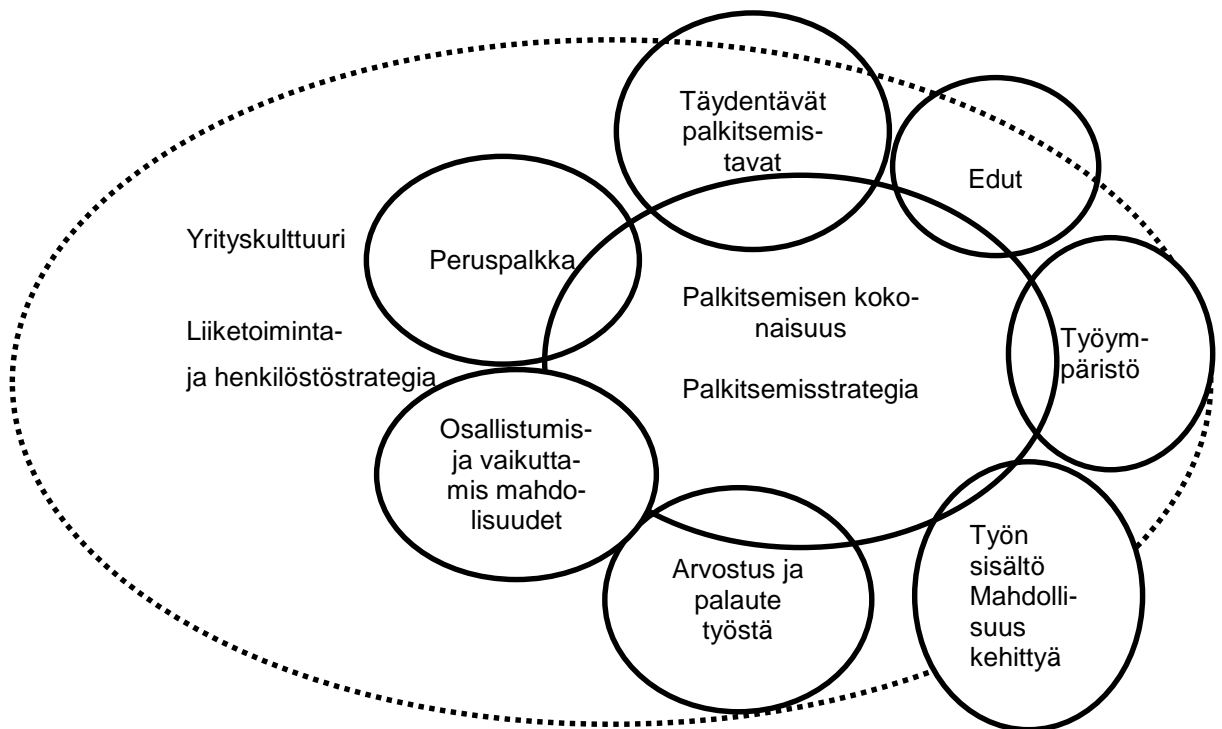
vaa ja kaikkien sidosryhmien etu (Hakonen ym. 2008, 16). Osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla yritys pystyy parantamaan kilpailukykyään ja tekemään tulosta. Terveet, työstään innostuneet, osaavat ja työssään viihtyvät työntekijät ovat kannattavan yritystoiminnan perusta. Hyvän johtamisen ja suunnitelmallisten henkilöstötoimien avulla yritykset menestyvät. (Österberg 2009, 13.) Palkitsemisessa onnistumisella saadaan aikaan myönteisiä vaikutuksia ja vähemmän kielteisiä, esimerkiksi vaihtuvuuden ja poissaolojen kustannuksia. Onnistuminen palkitsemisessa, on yritykselle merkittävä kilpailuetu. (2005, 53)

2.4 Mitä palkitseminen on?

Palkitseminen on rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta ja mahdollisuuksia kehittyä. Se on ennen kaikkea sitä, mitä työntekijä saa ja mitä hänelle annetaan vastineeksi työpäpanoksestaan. (Hakonen 2011.) Sistonen määrittelee, että tehokas palkitseminen perustuu tehtävän vaativuuteen, suoritukseen ja kompetensseihin eli pätevyyteen ja kelpoisuuteen. Sistosen mukaan tehokas palkitseminen on monipuolista, johdonmukaista ja luotettavaa. Se palkitsee tarkkojen tavoitteiden saavuttamista. Se tuottaa tietoa kompetensseista ja tulosten tasosta. Tehokas palkitseminen suuntaa henkilöitä oman osaamisen kehittämiseen ja tunnistaa onnistumisen taustatekijät, kuten tavoitteet ja osaamiset. Lisäksi tehokas palkitseminen vahvistaa henkilöstön sisäistä motivaatiota. Se myös kiinnittää henkilöiden huomion omiin suorituksiin. (Sistonen 2008, 211.) Hakonen ja Nylander määrittelevät palkitsemisen olevan yrityksen ja sen työntekijöiden välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Kyseessä on siis vaihtosuhde, kokonaisuus erilaisia tapoja, joilla työnantaja kompensoi työntekijälle hänen työaikansa, osaamisensa ja panoksensa, jotka puolestaan työnantaja saa käyttöönsä. Palkitsemisen katsotaankin olevan johtamisen väline, jonka avulla viestitään halutusta toiminnasta, tuetaan yrityksen strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Jokaisella yrityksen työntekijällä on omat toiveensa ja arvostuksensa, ja kaikkia on vaikea miellyttää. Tavoiteltujen vaikutusten saavuttaminen ei ole helppoa tai automaattista, vaan se vaatii viisaita palkitsemisen tapoja arjessa. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Hakonen ym. (2006) määrittelevät palkitsemisen olevan tehokkain yrityksen käytettävissä oleva väline, jolla voidaan viestittää henkilöstölle yrityksen tärkeitä tavoitteita ja arvoja.

2.5 Palkitsemisen kokonaisuus

Hakosen ja Nylanderin mukaan palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisilla tavoilla tarkoitetaan rahallisia tai rahan arvoisia palkitsemisen tapoja. Aineetonta palkitsemista taas ovat työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat. Tämä kokonaisuus yhdessä vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Eri palkitsemistavoilla tavoitellaan erilaisia asioita. Parhaimmassa tapauksessa nämä aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat tukevat toinen toisiaan ja muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Hakonen & Nylander 2015, 21.) Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu yrityksen itsensä määrittelemistä aineellisista ja aineettomista keinoista. Palkka on maksettava, mutta muita tapoja voidaan ottaa oman harkinnan mukaan. Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat vaativat yhdenmukaiset ja kirjatut säännöt. Palkitsemisen kokonaisuus tulisi dokumentoida. Jotta palkitseminen toimii, on tärkeää tuntee henkilöstö ja tarjota heille sellaista aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen kokonaisuutta, joita he arvostavat. (Hakonen & Nylander 2015, 39.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23).

Hakosen ym. (2008) mukaan työntekijän kannalta palkitsemisen kokonaisuus on merkittävämpi asia hänen arvioidessaan työpaikkansa hyvyttä kuin jonkin yksittäisen järjestelmän käyttäminen. Palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa siihen, miten yritys kykenee houkuttelemaan halutun laista henkilöstöä ja saa heidät pysymään. (Hakonen ym. 2008, 57.) Rahallisen palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa usein merkittävästi työpaikkaa valittaessa, koska se on parhaiten selvillä etukäteen. Muita valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat työympäristöön ja työn sisältöön liittyvät asiat. Työpaikassa viihtymisen, motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta oleellista on työnantajan ja työntekijän sujuva vuorovaikutus, johon kuuluu muun muassa palautteen saaminen ja keskinäinen arvostus. (Hakonen & Nylander 2015, 35.) Palkitsemalla voidaan kannustaa tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Mahdollisuus kehittyä ja sen myötä avautuvat ura- ja työnäkymät ovat nykyisin monille tärkeimpiä palkitsemisen tapoja. Palkitseminen vaikuttaa tuottavuuden paranemiseen. Kun palkkaustapa on valittu sopivaksi työn tavoitteisiin nähden, on saatu aikaan selviä tulospaannuksia. Joustava työajan järjestely parantaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista mikä edelleen auttaa tuottavuuden paraneamiseen. Pitkällä aikavälillä tuottavuuden parantaminen on yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden edellytys (Hakonen ym. 2008, 63-64.)



Kuvio 3. Aineellinen ja aineeton palkitseminen (Hakonen ym. 2005, 20).

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 16) ovat jaotelleet palkitsemisen neljään ryhmään: työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut.

Työ ja tapa toimia Voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin * Hyvä esimiestyö * Selkeät tavoitteet ja vastuut * Selkeät roolit ja työn sisältö * Järkevät toimintatavat * Mahdollisuus vaikuttaa	Kasvu ja kehittyminen Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuden ja sitoutuu * Toimivat kehityskeskustelut * Työnantajan tarjoama koulutus * Kasvupolut, urakehitys * Kehittyminen ihmisenä * Osaamisen johtaminen
Rahallinen palkitseminen Ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä suorituksesta * Peruspalkka * Provisio, bonus * Tulospalkkio (Kehityskeskustelut) * Aloitepalkkio * Optiot	Henkilöstöedut Näillä viestitään arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää * Lounassetelit * Henkilöstötapaukset * Liikuntapalvelut * Terveystta ylläpitävät työolosuhteet * Etätyömahdollisuus

Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16-18).

Työntekijät voivat kokea erittäin palkitsevaksi, jos työ ja tapa toimia toimivat yrityksessä hyvin. Kasvun ja kehittymisen kautta työntekijä näkee tulevaisuuden ja sitoutuu. Rahallinen palkitseminen taas ohjaa toimintaa ja sillä palkitaan hyvästä suorituksesta. Henkilöstöeduilla viestitään työntekijöiden arvostusta ja ne helpottavat työtä sekä muuta elämää.

Palkitsemisen kokonaisuus on yrityksen itsensä määrittelemä. Palkitsemisen kokonaisuuden tavoitteena on viedä yritystä kohti sen määrittelemää strategista tavoitetta. Sen tarkoituksena on houkutella, motivoida ja sitouttaa parhaat osaajat ja halutut työntekijät. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu palkan lisäksi lakisääteiset ja muut edut sekä mahdolliset täydentävät palkkiot, jotka voivat olla lyhyen tai pitkän aikavälin rahallisia kannustimia. Lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyvät myös työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostus- ja palaute (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

2.5.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellisten palkitsemistapojen pitää tukea haluttua toimintaa. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi peruspalkka ja urakkapalkka. Peruspalkka on vastine tehdystä työstä. (Österberg 2009, 154–155.) Mitä vaativampi työ sitä suurempi korvaus. Palkan suuruuteen vaikuttavat myös työ- ja toimintaympäristöön liittyvä kokemus sekä henkilökohmainen suoriutuminen. Lisäksi yrityksen menestyminen tai työvoiman saatavuus vaikuttavat palkkatasoon ja palkkakehitykseen. Mitä paremmin yritys menestyy, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on henkilöstön palkitsemiseen ja sitouttamiseen (Hakonen & Nylander 2015, 23.) Urakkapalkassa mitataan työmäärää. Moni muodostaa palkkansa kautta käsityksen siitä, miten on onnistunut työssään ja mikä hänen asema työyhteisön sisällä on. Palkka merkitsee toimeentuloa, arjen ylläpitoa ja mahdollisuuksia tehdä haluamiaan asioita.

Tulospalkkiot, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, erilaiset edut., henkilökohtaiset lisät ja tulospalkkiot ovat taloudellisia palkitsemisen keinoja. (Österberg 2009, 154–155.) Tulospalkkaus on tapa korostaa oleellisia tavoitteita ja palkita niihin johtavasta tekemisestä. Se onkin monikäyttöisyytensä vuoksi palkitsemisen kokonaisuudessa mahdollisesti tehokkain väline käyttäytymisen motivoimiseksi. (Hakonen ym. 2008, 113.) Tulospalkkauksessa on tärkeää miettiä huolellisesti, minkälaisia tuloksia yritys haluaa ja tarvitsee ja minkälaisista tuloksista palkitaan (Österberg 2009, 152). Tulospalkkio maksetaan yleensä 1-4 kertaa vuodessa, kun kertapalkkion voi antaa heti hyvän suorituksen jälkeen. (Hakonen & Nylander 2015, 24.)

Lisäksi on käytössä järjestelmiä, joissa palkitaan kertaluontoisista suorituksista, kuten esimerkiksi idea- ja innovaatiopalkkio. Tavoitteena on palkita henkilöstöä yrityksen hyvistä tuloksista ja erinomaisista työsuorituksista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin kannustaminen tarkoittaa sitä, että tavoitteet on asetettu enintään vuoden mittaiselle jaksolle, kun taas pitkän aikavälin kannustimissa seuranta-aika on pidempi. Lyhyen aikavälin palkitsemistapojen tavoitteena on kannustaa ja motivoida henkilöstöä parempiin työsuorituksiin ja työtuloksiin tai jakaa yrityksen tuloksesta sen saavuttamiseen osallistuneille. Tyypillisiä pidemmän aikavälin kannustimia ovat henkilöstörahasotot tai erilaiset osakepohjaiset järjestelmät. Nimenomaan pitkän aikavälin kannusteiden tavoitteena on sitouttaminen. Sitoutumiseen pitkällä aikavälillä vaikuttaa kuitenkin työyhteisöön liittyvät tekijät, kuten mielekäs työn sisältö, työtoverit ja kannustava ja oikeudenmukainen johtaminen (Hakonen & Nylander 2015, 31-33).

Erikoispalkkiot, kuten pienet rahapalkkiot, ylimääräiset vapaapäivät, laadukkaat tavara-palkkiot, lahjakortti, kukat, aamupalat, lounaat, illalliset, merkkipäivälahjat, tms. ovat joustava tapa palkita. Tällaiset palkkiot tulevat saajalleen yleensä yllätyksenä, eikä niiden perusteista ole sovittu etukäteen. (Hakonen 2011, 13.) Erikoispalkkiot mahdollistavat pikaisen huomioimisen erinomaisen työsuorituksen tai panostuksen jälkeen. Erikoispalkkioiden käyttö vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja palautteen saannin määrään sekä laatuun. Parhaimmillaan ne välittävät arvostusta ja vahvistavat sitä kautta samais-tumista työyhteisöön, yhteistyön lisääntymistä sekä sitoutumista työpaikkaan. (Hako-nen ym. 2008, 187.) Erikoispalkkioiden käyttö ovat myös siinä mielessä hyviä, ettei ne aiheuta oleellisia kustannuksia. Niiden käyttö vaatii vain vähän mielikuvitusta ja viitse-liäisyyttä. (Hakonen ym. 2008, 191.)

2.5.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomia palkitsemisen keinoja kannattaa opetella käyttämään – niitä arvostetaan, eikä niiden käyttäminen vaadi suuria investointeja (Hakonen 2011, 14). Menestyvissä yrityksissä ei useinkaan makseta parasta rahallista palkkaa. Aineettomat palkitsemi-senkeinot toimivat näissä yrityksissä hyvin, johtaminen on keskimääräistä paremmalla tasolla, vaihtuvuus pientä ja työnantajakuva on kohdallaan. Tällöin rahalla ei tarvitse korvata huonoa johtamista eikä rahaa tarvita niin paljon kilpailtaessa uusista työnteki-jöistä. (Sistonen 2008, 210.)

Aineettomat eli ei-taloudelliset palkitsemisen keinot ovat: haastava työ sinänsä, haas-tavien vastualueiden ja työtehtävien tarjoaminen sekä mahdollisuudet itsensä kehit-tämiseen ja toivottuun urakehitykseen. Osaamisen laajentaminen voi johtaa palkanko-rotukseen, mutta myös mahdollisuuksien luomiseen uralla etenemisessä (Österberg 2009, 154–155). Arvostus ja palaute, kiitokset ja tunnustukset sekä vastuullisiin projek-teihin mukaan ottaminen palkitsevat osaltaan ja osoittavat työnantajalta arvostusta työntekijän aktiivisuutta kohtaan (Österberg 2009, 152.) Työntekijän ja työnantajan vä-linen vuoropuhelu on olennainen osa kannustavaa johtamista ja työhyvinvointia. Esi-miehen keskeinen keino motivoida ja suunnata työskentelyä on myönteinen ja rakenta-va palaute. Palkitsemistapana palaute on tehokas ja ilmainen keino (Hakonen & Ny-lander 2015, 37-38.)

Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt luovat taloudellista ja sosiaalista turvallisuut-ta. Palkitsemistapana työsuhteen laatu onkin painavimmista päästä. (Hakonen ym.

2008, 203.) Työajanjärjestelyt palkitsemismuotona ilahduttavat työntekijää erityisesti työn ja yksityiselämän yhdistämistarpeissa sekä hyvinvoinnin turvaamisessa (Hakonen ym. 2008, 211). Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet ovat tärkeitä aineettomia palkitsemisen keinoja (Österberg 2009, 154–155). Osallistumisen- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute ja arvostus ovat kaikista palkitsemistavoista ne, joihin esimies voi omilla toimillaan eniten vaikuttaa. Kysymyksessä ovat tehokkaat ja vaikutuksiltaan merkittävät palkitsemistavat (Hakonen ym. 2008, 229.)

Työympäristön fyysiset olosuhteet eli esimerkiksi työpaikan sijainti, on tärkeä työpaikan valintaa ohjaava tekijä. Sen hyödyntäminen palkitsemistapana on kuitenkin erittäin rajallinen. Työpaikan sijaintia ei voi vaihtaa henkilöstön toiveiden tai asuinpaikan mukaan. Työpaikan sijaintiin liittyviä asioita voidaan ottaa huomioon muilla palkitsemiskeinoilla, kuten työsuhdematkalipun, auton tai etätyömahdollisuuksien avulla. Viihtyisät tilat, ergonomiset kalusteet ja hyvät työvälineet ovat tärkeä osa palkitsemista. Toimivat työvälineet vaikuttavat merkittävästi työn sujumiseen ja siinä viihtymiseen (Hakonen & Nylander 2015, 37.)

Työpaikan valinnassa työsuhteen ehdot ovat myös tärkeässä roolissa. Kirjallinen työ-sopimus, johon määritellään työsuhteen kesto joko määräaikaiseksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi, on tärkeä palkitsemisen keino, jolla voidaan houkutella ja sitouttaa henkilöstöä. Työsuhteen pysyvyys nousee useimmiten yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi, kun sitä työntekijöiltä kysytään. (Hakonen & Nylander 2015, 37.) Se tuo turvallisuutta ja mahdollisuuksia suunnitella elämää. Pysyvässä työsuhteessa olevat sitoutuvat työpaikkansa ja haluavat panostaa koko työyhteisön menestykseen. (Hakonen 2011, 13-14.)

Motivaatioon ja työpaikan valintaan vaikuttava keskeinen asia on työn sisältö. Se vaikuttaa työntekijän sisäiseen, innostavasta tehtävästä nousevaan motivaatioon. Kiinnostavat, omaa osaamista vastaavat työtehtävät ovat usein ykköstoive työpaikkaa valittaessa (Hakonen & Nylander 2015, 37.) Työn sisältö tulee miettiä ja organisoida järkevästi sekä muokata mahdollisuuksien mukaan kunkin yksilön tavoitteisiin ja kykyihin sopivaksi (Hakonen 2011, 13).

Työajan järjestelyt pitävät sisällään monia palkitsevia mahdollisuuksia (Hakonen 2011, 13-14). Työajan joustoilla; liukuvalla työajalla, työvuorojen vaihtamisella ja mahdolli-

suudella osa-aikaisuuteen on myös merkitystä ja niillä voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin tai vapaa-ajalla palkitseminen ovat hyviä tapoja huomioida yksilöllisiä elämäntilanteita ja toiveita. Työnantajan myönteinen suhtautuminen yksilöllisiin työajan järjestelyihin lisää luottamuksellista ja huomioivaa ilmapiiriä, mikä puolestaan voi parantaa myös työntekijän sitoutumista ja halua työskennellä työnantajan hyväksi. (Hakonen & Nylander 2015, 37.)

Mahdollisuus uralla etenemiseen on tärkeä aineeton palkitsemistapa, mutta kaikilla työnantajilla ei ole mahdollisuutta tarjota urapolkuja tai etenemismahdollisuuksia. Työnantajan kannattaa kuitenkin suhtautua myönteisesti etenemis- ja kehittymistoiveisiin ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan uusia ja haastavampia työtehtäviä. Työssä kehittyminen tapahtuu usein kouluttautumisen kautta. Koulutusmahdollisuuksilla voidaan lisätä sitoutumista yritykseen ja tukea myös motivaatiota suoriutua työstä hyvin (Hakonen & Nylander 2015, 37.) Työnantajan tarjoamat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet vaativat tuekseen toimivat kehityskeskustelukäytännöt tai muun kanavan, jolla esimies pysyy tietoisena kunkin toiveista (Hakonen 2011, 13).

Henkilöstölle järjestettäviä yhteisiä tilaisuuksia ovat muun muassa TYKY – päivä, pikukoulut, vuosijuhlat, teatteri-, konsertti- ja elokuvakäynnit, illanvietot, kevät-, syys- ja talvipäivät. Näiden tarkoituksena on kiittää ja palkita henkilöstöä sekä samalla kohottaa yhteishenkeä ja sitoutumista yritykseen. (Österberg 2009, 155.) Aineeton palkitseminen on monella tavoin tärkeä osa palkitsemista, vaikka se on usein jätetty yrityksissä kirjaamatta selkeään muotoon tai sitä ei ylipäänsä ole mielletty palkitsemiseksi. Aineeton palkitseminen on erittäin tärkeä osa työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista. Se on työnantajalle osin ilmaista eli vaatii esimiehiltä vain asian tärkeyden oivaltamista ja viitseliäisyyttä. Työympäristöön liittyvät tekijät, kuten fyysiset olosuhteet ja työsuhteen ehdot, ovat selkeitä ja konkreettisia asioita. Arvostus ja palaute ovat abstrakteja eikä niitä juurikaan voida konkretisoida. Ne ovat kuitenkin tärkeä osa työntekijän ja työnantajan viestintää, joka taas on oleellista esimerkiksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Hakonen & Nylander 2015, 36.)

2.5.3 Henkilöstö- ja luontoisedut

Työnantaja voi järjestää työntekijöilleen henkilöstöetuja, jotka ovat laadultaan tavanomaisia ja kustannuksiltaan kohtuullisia. Ne eivät ole korvausta tehdystä työstä. Henkilöstöedun käyttämiseen on oltava oikeus jokaisella yrityksen työntekijällä, mutta työn-

tekijä itse voi päättää käyttääkö etua vai ei. (Yrityssuomi 2016.) Suomessa henkilöstöedut ovat osin lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista. Näillä yritykset pyrkivät työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen ja hyvään työnantajakuvaan. Yritykset haluavat henkilöstöeduilla helpottaa työn ja vapaa-ajan sujuvuutta, edistää terveyttä ja turvaa. Henkilöstöedut ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta, jonka voi mieltää myös investoinniksi inhimilliseen pääomaan. (Hakonen ym. 2008, 140.) Merkittävä syy etujen käyttöön on myös niistä syntyvät taloudelliset hyödyt ja säästöt. Mikäli yrityksessä on monipuolinen etuvalikoima, siitä on hyvä viestiä henkilöstölle huolellisesti. (Hakonen & Nylander 2015, 34)

Lakisääteisiä henkilöstöetuja ovat työterveyshuolto ja vuosilomat tiettyyn tasoon asti. Täydentävät yritys- ja henkilökohtaiset edut vaihtelevat yrityksissä. Ne pitävät sisällään kaiken ylimääräisen, minkä työnantaja työntekijöilleen tarjoaa. Työnantaja voi esimerkiksi tarjota työmatkakuljetuksen, työvaatteet, alennuksia omista tuotteista tai erilaisia vakuutuksia kuten esimerkiksi vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen. Hyvinvointia tukevia ja täydentäviä etuja ovat muun muassa aamupala, hieronta sekä kulttuuri- ja liikunnetelut, jotka ovat verovapaita etuja 400 euroon asti vuodessa. (Hakonen & Nylander 2015, 35.)

Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, joille Verohallinto vuosittain määrittelee niille verotusarvon. Näitä ovat ateria-, asunto-, auto-, autotalli- ja puhelinetu. Luontoisedulla tarkoitetaan työsuhteen perusteella työnantajalta muuna kuin rahana saatavaa palkkaa. Se voi periaatteessa olla mikä tahansa työnantajan työntekijälle antama tavara, palvelu tai muu rahanarvoinen etuus. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia myös, että palkka maksetaan esimerkiksi osittain luontoisetuna. Yleisimmin kyse on työnantajan omistaman tai hallitseman tavaran luovuttamisesta työntekijän yksityiskäyttöön, kuten esimerkiksi puhelin. (Yrityssuomi 2016.)

2.6 Palkitseminen johtamisen välineenä

Sistosen mukaan (2008): ”Mitä paremmin sinä johdat muita ja muut johtavat itseään ja toisiaan, sitä parempia tuloksia saatte aikaan.” (Sistonen 2008, 11). Johtamisen tarkoitus onkin tulosten aikaansaaminen. Johtamisen kehittäminen on avainasemassa suoritusten parantamisessa. Erinomainen esimies pystyy luomaan yritykseen ilmapiiriin, jossa menestytään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Hyvä johtaminen näkyy tekemisen

selkeytenä. Ulospäin hyvä johtaminen heijastuu mm. taloudellisten tulosten, asiakaspysyvyyden ja työnantajakuvan kautta. Yritysten kilpailuvaltti onkin noussut hyvä johtaminen. (Sistonen 2008, 17.)

Esimiehellä tulee olla herkkyyttä ihmissuhdeasioissa ja toisaalta liikemiesmäistä vaitoa. Menestyvä esimies tuntee itsensä, kykenee myöntämään virheensä ja oppimaan niistä. Esimiehellä on oltava paineensietokykyä. Hän on suora, mutta diplomaattinen ja osaa kuunnella. Esimies toimii innostuneena kehittäjänä ja esimerkkinä niin ihmisten välisessä käyttäytymisessä kuin työmoraalin ylläpitämisessä. (Österberg 2009, 113-114.) Esimiehellä tulisi olla kykyä ja halua kehittyä työssään esimerkiksi lukemalla, verkostoitumalla ja kouluttautumalla. (Österberg 2009, 115.)

Esimiehen tehtävänä on antaa tarvittavat tiedot, luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapii-riä ja kannustaa alaisiaan niin yksilöinä kuin ryhmänäkin. Hänen tulee tuoda yrityksen tavoitteet kaikkien tietoon ja ottaa henkilöstönsä mukaan suunnittelemaan, miten tavoitteisiin päästään. Esimies huolehtii töiden selkeästä järjestelystä ja riittävän haastavien työtehtävien tarjoamisesta ottamalla tilanteen huomioon siten, ettei kukaan ylikuormitu. (Österberg 2009, 113.) Esimiehen tärkein tehtävä on esimiestyö eikä hänen tule olettaa, että edes aikuiset, jo pitkän työuran tehneet alaiset, olisivat itseohjautuvia. Esimiesten ja alaisten tehokas yhteistyö on tae menestykselle ja erinomaisille tuloksille. Johtaminen on jaettua toimintaa, mutta tuloksekasta silloin, kun osapuolten roolit, vastuut, velvollisuudet ja tavoitteet ovat selkeitä. (Sistonen 2008, 18-19.) Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys sille, miten yritys onnistuu motivoimaan henkilöstönsä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi ja kuinka kilpailukykyinen yritys on. Ihmisten johtaminen on merkittävä osa-alue yritystoiminnassa. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilöstötoimien suunnittelua, työntekijöiden hankintaa, mutta myös kehittämistä, motivointia ja palkitsemista. Palkitseminen on yksi johtamisen välineistä. Tavoitteena on houkutella yritykseen haluttuja henkilöitä ja pitää nämä henkilöt yrityksessä motivoimalla ja kannustamalla heitä hyviin suorituksiin. Toisaalta johdetaan yksilöitä, heidän arvojaan, asenteitaan ja motivaatio tekijöitään, toisaalta johdetaan ryhmiä. Prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaisut ja neuvottelut kuuluvat henkilöstöjohtamisen kenttään. Käytännön esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen kuuluvat palautteen antaminen, palaverikäytännöt, motivointi, tiedonkulku ja delegointi sekä esimiehen vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja suhde alaisiin. (Österberg 2009, 113.)

Esimiehen ja alaisen välinen tasaveroinen kumppanuus on hyvä asia, mutta jokaisessa yrityksessä tarvitaan aina joku, jolla on lopullinen valta, ja joka viime kädessä on vastuussa kokonaisuudesta. Esimiehen tulee pystyä tiukassa paikassa tekemään lopulliset päätökset, joita noudatetaan. Esimies voi vaikuttaa paljon siihen, millainen tunnelma työpaikalla on – kokevatko työntekijät olevansa arvostettuja vai epäarvostettuja. Esimies joutuu tekemään päätöksiä eikä ne aina ole kaikille mieleisiä. Henkilöstön kokemuksiin vaikuttaa miten päätöksiä tehtäessä menetellään ja miten niistä kerrotaan. (Sistonen 2008, 20.)

Jotta yritys toimii hyvin, siinä on sopiva sekoitus erilaisia yksilöitä. Sujuva yhteistyö ja tiimityöskentely ovat avainasioita menestykseen yksilöt unohtamatta. Yritys, jossa henkilöstön viihtyvyys, osaaminen ja hyvinvointi ovat mietittyjä ja käytännön tasolla toimissa näkyy arvoja, menestyy kilpailijoitaan paremmin. Yrityshän muodostuu ihmisistä, joiden erilaisuus, mielipiteet ja ammattitaito ovat menestymisen edellytys. (Österberg 2009, 194.) Työntekijät odottavat ja vaativat yksilöllistä johtamista, jatkuvia kehittymismahdollisuuksia ja parempaa palkitsemista (Sistonen 2008, 16).

2.7 Palkitsemisen vaikutukset

Rantamäki ym. (2006) mukaan, mikäli työ ja toiminta tavat on hoidettu hyvin, koetaan työ mielekkääksi ja yhteistyö toimii. Työntekijät haluavat osallistua työpaikan kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuudet paranevat. Mikäli työ ja toiminta tavat on hoidettu yrityksessä huonosti: työntekijöiden lähtöaikeet lisääntyvät, osa työajasta kuluu valittamiseen ja välinpitämättömyys tavoitteita ja kehittämisiä kohtaan lisääntyy. Jos kasvun ja kehittymisen asiat on yrityksessä hoidettu hyvin, tuntuvat yrityksen mahdollisuudet mielenkiintoisilta ja työntekijät haluavat kehittää omaa osaamistaan. He haluavat sovittaa tulevaisuuttaan yrityksen tarpeiden mukaan. Mikäli kasvun ja kehittymisen asiat on hoidettu huonosti alkavat työntekijät pitää muita työpaikkoja houkuttelevammilta ja osa työajasta menee uuden työpaikan pohdintaa. Ihmiset alkavat myös optimoida lyhyen tähtäimen tavoitteita. Työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan, myös ihmisinä, mikäli henkilöstöetuja on yrityksessä käytössä. Työn tekeminen sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottuu, mikäli esimerkiksi puhelinetu on käytössä. Jos henkilöstöetuja ei ole tai niissä on suuria puutteita, työntekijät kokevat, että heitä ei arvosteta ja ovat tyytymättömiä vertaillessaan kavereiden työpaikkoihin. Rahallisen palkitsemisen ollessa yrityksessä kunnossa työntekijöiden toiminta ohjautuu yrityksen strategian mukaisesti. Rahallisen palkitsemisen hyödyt ovat kustan-

nuksia suuremmat. Tavoitteet halutaan saavuttaa ja toimintatapoja kehittää. Mikäli rahallinen palkitseminen on yrityksessä hoidettu huonosti, toiminta ohjautuu väärin. Aiheutuu palkkatyytymättömyyttä, kateutta ja sisäisiä ristiriitoja. Työntekijät kokevat epäoikeudenmukaisuutta ja palkitsemisen hallinnolliseksi pakkopullaksi. Työntekijät haluavat tulla töihin ja pysyä työpaikassa, mikäli palkitsemisen kokonaisuus on yrityksessä hoidettu hyvin. Työntekijät haluavat onnistua ja parantaa omaa työpanostaan. Työntekijöiden halu vaihtaa työpaikkaa lisääntyy, halu ottaa hyöty omin luvun (aika, tieto, tavara) ja halu heikentää työpanostaan, mikäli palkitsemisen kokonaisuus on hoidettu huonosti. (Rantamäki ym. 2006, 58)

Taulukko 2. Palkitsemisen vaikutukset (Rantamäki ym. 2006, 58).

Näkökulma	Vaikutukset, jos asiat on hoidettu hyvin	Vaikutukset, jos asiat on hoidettu huonosti
Työ ja toiminta tavat:	<ul style="list-style-type: none"> •työ koetaan mielekkääksi •yhteistyö toimii •halutaan osallistua työpaikan kehittämiseen •tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuudet paranevat 	<ul style="list-style-type: none"> •lähtöaiheet lisääntyvät •osa työajasta kuluu valittamiseen •välinpitämättömyys tavoitteita ja kehittämisiä kohtaan
Kasvu ja kehittyminen:	<ul style="list-style-type: none"> •yrityksen mahdollisuudet tuntuvat mielenkiintoisilta •työntekijät haluavat kehittää osaamistaan •työntekijät haluavat sovittaa tulevaisuuttaan tämän organisaation tarpeiden mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> •muut työpaikat näyttävät houkuttelevammilta ja osa työajasta menee uuden työpaikan pohdintaan •ihmiset optimoivat lyhyen tähtäimen tavoitteita
Henkilöstöedut:	<ul style="list-style-type: none"> •ihmiset kokevat, että heitä arvostetaan, myös ihmisinä •työn tekeminen helpottuu •työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottuu 	<ul style="list-style-type: none"> •vertailutytyymättömyys suhteessa kavereiden työpaikkoihin •”meitä ei arvosteta”
Rahallinen palkitseminen:	<ul style="list-style-type: none"> •toiminta ohjautuu strategian mukaisesti •hyödyt yritykselle kustannuksia suuremmat •tavoitteet halutaan saavuttaa •toimintatapoja halutaan kehittää 	<ul style="list-style-type: none"> •toiminta ohjautuu väärin •palkkatytyymättömyys, kateus, sisäiset ristiriidat •epäoikeudenmukaisuuden kokemukset •palkitseminen koetaan hallinnollisena pakkopullana
Palkitsemisen kokonaisuuden yhteisvaikutus:	<ul style="list-style-type: none"> •halu tulla työpaikkaan ja pysyä siinä •halu onnistua ja parantaa omaa työpanostaan 	<ul style="list-style-type: none"> •halu vaihtaa työpaikkaa •halu ottaa hyöty omin luvun (ajan, tiedon tai tavarain varastaminen) •halu heikentää omaa työpanostaan

Onnistunut palkitseminen kokonaisuus vaikuttaa yrityksen tuottavuuden paranemiseen. Kun rahallinen palkitseminen on valittu sopivaksi työn tavoitteisiin nähden, on saatu aikaan selviä tulospaannuksia. Joustava työajan järjestely parantaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista mikä edelleen auttaa tuottavuuden paranemiseen. Tuottavuuden parantaminen on pitkällä aikavälillä yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden edellytys. (Palkitse taitavasti – palkitsemistavat johtamisen välineenä 2005, 63-64.)

2.8 Palkitsemisen haasteita ja trendit

Hakosen ja Nylanderin (2015) mukaan Suomessa työelämän muutoksien taustatekijöiksi esitetään yleisesti ilmastonmuutosta, aineellisten voimavarojen niukkuutta, globalisaatiokehitystä, voimakasta maatalousperinnettä, väestön ikääntymistä ja uutta sukupolvea, maahanmuuttoa sekä digitalisaatiota. Elinkeinorakenne ja kilpailuasetelmat muuttuvat nopeasti niiden seurauksena. Ennakoimattomuus lisääntyy niin yrityksissä kuin henkilötasolla. Työn tekemisen tavat muuttuvat yritysten sisällä ja yritysten välillä. Työelämässä tapahtuu erilaistumista, maahanmuuttajien määrä lisääntyy ja työvoiman tarjonnassa joistakin osaajista on puutetta ja toisista ylitarjontaa. Haasteena on eri työntekijäryhmien motivoiminen ja pitäminen työelämässä. Tehokkuusvaatimukset ja eri työntekijäryhmien erilaistuminen ovat haaste työhyvinvoinnille ja johtamiselle. (Hakonen & Nylander 2015, 215-216.) Tulevaisuuden johtamisen ja palkitsemisen yhtenä haasteena myös Sistosen mukaan on yksilöllisuuden ja erilaisuuden huomioiminen (Sistonen 2008, 222). Erilaisuutta ja yksilöiden johtamiseen tulisi panostaa. Esimiehelle tulisi olla riittävä tietotaito yksilöiden motivaatiosta ja motivoinnista sekä oppimisesta ja tavoitteista. (Sistonen 2008, 28.)

Oikealla tavalla annettu informaatio ja läpinäkyvät palkitsemisjärjestelmät ovat keskeisiä edellytyksiä palkitsemisessa onnistumiselle. Esimiehen tehtävänä on hankkia tietoa ja välittää sitä edelleen siinä muodossa ja sillä tavalla, että oma henkilöstö vastaanottaa sitä. (Sistonen 2008, 225.) Etätyön myötä työntekijän motivointi ja tavoitteista kommunikointi usein vaikeutuvat. Digitalisaation myötä lisääntyvä viestintä ja tiedonvaihto luovat haasteita maailmanlaajuisesti toimivalle yritykselle, kun esimerkiksi tietämys eri maissa samasta työstä maksettavista korvauksista lisääntyy. (Nämä ovat palkitsemisen globaalit trendit, 2015).

Neljä palkitsemisen maailmanlaajuista eli globaalia trendiä Jason Shawnin mukaan ovat:

- 1) Siirtyminen suoritusperusteiseen
- 2) Meriittikorotukset jäämässä, bonusten suosio kasvaa
- 3) Palkitsemista muuttavat uudet teknologiat ja työn murros
- 4) Halutaan kokeilla erilaisia palkitsemisen tapoja

Suoritusperusteiset palkkaukset ja palkitsemiset ovat tulossa globaaleiksi. Ne toimivat, koska ne koetaan oikeudenmukaisiksi. Oikeudenmukaisuus edellyttää, että palkkauksen ja palkitsemisen arviointikriteerit ja soveltamistavat ovat yhdenmukaiset ja läpinäkyvät. (Nämä ovat palkitsemisen globaalit trendit, 2015.) Oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden terveyteen, työmotivaatioon, sitoutumiseen, työilmapiiriin, suoritukseen ja työn tulokseen (Sistonen 2008, 195). Useissa tutkimuksissa työntekijät ympäri maailman ovat nostaneet suoriutumisen juuri parhaaksi palkitsemisen kriteeriksi. Suoriutuminen voidaan huomioida yksilö-, ryhmä- tai yritystasolla tai näiden yhdistelmänä. (Nämä ovat palkitsemisen globaalit trendit, 2015.)

Erilaisten bonusjärjestelmien hyödyntäminen on maltillisen talouskasvun aikana järkevää, koska ne eivät nosta palkkoja pysyvästi, vaan joustavat yrityksen ja henkilön menestyksen mukaan. Erityisesti länsimaissa on pitkään palkittu työssä menestymisestä palkan meriittikorotuksilla, joista siirrytään nyt muihin malleihin, kuten tulospalkkioihin. (Nämä ovat palkitsemisen globaalit trendit, 2015).

Digitalisaatio eli tehokkaammat toimintamahdollisuudet ja uudet teknologiat muuttavat työtä ja tapaamme tehdä sitä. Työtä tehdään yhä useammin yli eri maiden rajojen ja aikavyöhykkeiden. Etä- ja mobiilityö lisääntyvät. Uudet tavat tehdä työtä korostavat suoritusperusteisen palkkauksen roolia. Töissä vietetty aika ei ole enää palkanmaksun kriteeri, kun työtä tehdään etänä, vaan tekijälle maksetaan laadukkaasta tuloksesta, joskus urakkapohjaisesti. Sujuvat sosiaaliset taidotkaan eivät vaikuta palkitsemiseen, elleivät ne ole tuloksen kannalta juuri olennaisia. (Nämä ovat palkitsemisen globaalit trendit, 2015.)

Työntekijöiden arvot ja arvostukset ovat muuttumassa työn luonteen lisäksi. Nuorempi sukupolvi arvostaa yhä enemmän työn sisältöön ja kehittymiseen liittyviä asioita. Tämä johtaa siihen, että yritykset joutuvat miettimään yhä tarkemmin palkitsemisen kokonaisuuttaan. Uusia innovatiivisia malleja etsitään (Nämä ovat palkitsemisen globaalit trendit, 2015.)

Tulevaisuuden palkitsemisen tulisi houkutella, motivoida ja sitouttaa erilaisia työntekijäryhmiä, joilla on erilaisia tarpeita, jotka muuttuvat työuran ja elämän edetessä. Palkan tulee tarjota riittävä toimeentulo. Rahapalkan lisäksi työntekijöiden palkitsemista tavoitteiden saavuttamisesta tulisi kehittää yhteisöllisiä toimintamuotoja. Palkitsemisen tulisi tukea uusia joustavia työtapoja, kuten projektimaista ja digitaalista työtä. Palkitsemisen

pitää edistää yhteistyötä, oppimista ja kehittämistä, jotka ovat keskeisiä prosesseja yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle. Aineellisen palkitsemisen pitää joustaa talouden suhdannevaihteluissa, sillä se on niin yrityksen talouden kuin työvoiman työllistymiskyvynkin etu. Aineellinen palkitseminen muuttuu enemmän suoritus- ja tulospäätteiseksi. Tulospalkkiot yleistyvät sekä palkitseminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Muuttuvan palkanosan käyttö yleistyy ja sen osuus palkasta kasvaa. Aineettoman palkitsemisen käyttö lisääntyy. Aineeton palkitseminen tulee motivoinnissa keskeisempään asemaan. Lisäksi tarvitaan uusia ja innovatiivisia palkitsemisen keinoja. (Hakonen & Nylander 2015, 227-228.)

3 Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset

Kehittämistehtävä käynnistyi elokuussa 2012. Keskustelin kohdeyrityksen työnjohtajan kanssa siitä mikä voisi olla se keino, jolla työntekijöitä motivoitaisiin ja heidän työn tehokkuutta ja laatua parannettaisiin. Kohdeyrityksessä tiedostettiin tarpeet palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseksi ja kehittämistehtävä käynnistettiin. Kehittämistehtävän käytännön toteutus kesti noin kaksi vuotta. Kehittämistehtävä oli erittäin haastava, mutta mielenkiintoinen.

3.1 Kehittämistehtävän taustaa

Aloitin syksyllä 2012 yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen Metropolia Ammattikorkeakoulussa, koska halusin kehittää ammatillista osaamistani syvällisemmin ja halusin parantaa tulevaisuuden työllistymismahdollisuuksiani. Ammatillista osaamistani halusin kehittää jokaisen opintojakson avulla. Työllistymismahdollisuuksiani halusin parantaa esimerkiksi siten, että pystyn tulevaisuudessa ylemmän ammattikorkeakoulu tutkinnon myötä hakemaan korkeakoulututkinnon vaatimia työpaikkoja.

Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö tehdään toimintatutkimuksena. Halusin tehdä toimintatutkimuksen omaan yritykseeni, jotta saisin sitä kehitettyä paremmaksi. Roolini kehittämistyössä oli toimia asiantuntijana ja aktiivisena vaikuttajana sekä koko kehittämistyön läpi viejänä. Ryhdyin etsimään kohdeyritykselle sopivia palkitsemiskeinoja. Kysyin työntekijöiltä mitä mieltä he olivat jo olemassa

olevista palkitsemisen keinoista ja minkäläistä palkitsemista he toivoisivat. Kysyin myös kahdelta yhteistyöyritykseltä, miten palkitsemisen kokonaisuus oli heillä hoidettu. Havainnoin työntekijöissä tapahtuvista muutoksista, kun kerroin opinnäytetyöstä ja kehittämistyön tuloksista ja palkitsemisen kokonaisuuden käyttöönotosta yrityksessä vaiheittain.

Pystyin kasvamaan ja kehittymään niin ihmisenä kuin ammatillisesti työskennellessäni itsenäisesti sekä yhdessä työntekijöiden kanssa. Opin tuntemaan työntekijämme paremmin ja tietämään mitä tällaisen kehittämistyön tekeminen vaatii.

3.2 Kehittämistehtävän prosessi ja aikataulu

Syksyllä 2012 aloittaessani ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot Metropoliasissa, aloitin kehittämistehtävän aiheen miettimisen ja ideoinnin. Keväällä 2013 aloin tutustua syvällisemmin palkitsemisen keinoihin ja motivaatioteorioihin. Aloitin myös viitekehyyksen luonnostelemisen. Joulun aikaan 2015 aktivoitin kehittämistyön uudelleen ja jatkoin tutustumista teoriaan. Jatkoin myös jo kirjoittamani viitekehyyksen työstämistä. Tämän jälkeen päätin selvittää, miten kohdeyrityksen henkilöstö kokee jo olemassa olevat palkitsemisen keinot ja minkäläistä palkitsemista he arvostavat. Selvitystyö päätettiin tehdä koko henkilöstölle suunnatun vapaamuotoisen, kvalitatiivisen kyselyn avulla (liite 1) 13.2.2016. Viitekehysesitelmän esittelin seminaarissa 17.3.2016. Työntekijöille tehdystä alkukyselystä saadut vastaukset käsiteltiin yrittäjän ja työnjohtajan kesken 18.3.2016. Viitekehys muokkautui lopulliseen muotoonsa maaliskuussa 2016. Toisen kyselyn suuntasin kahdelle yhteistyöyritykselle. Lähetin sähköpostilla vapaamuotoinen kyselyn (liite 3) 14.4.2016, jotta voitaisiin verrata yhteistyöyritysten käyttämiä palkitsemisen keinoja sekä kohdeyrityksen työntekijöiden toivomia palkitsemisen keinoja. Onko niissä paljon samoja vai eroavatko ne toisistaan. Työntekijöille suunnatun kyselyn analysoinnin, yhteistyöyrityksiltä saatujen vastausten analysoinnin ja viitekehyyksen avulla valitsin sopivimmat palkitsemisen keinot kohdeyritykselle, johon tässä tutkimuksessa pyrittiin. Kohdeyritykselle sopiva palkitsemisen kokonaisuus esiteltiin työntekijöille kevään kick-off tilaisuudessa 1.4.2016. Tilaisuudessa kerrottiin myös, että palkitsemisen kokonaisuus jalkautetaan vaiheittain: osa otetaan käyttöön heti ja osa myöhemmin. Opinnäytetyön tulokset esittelin tulostenesitysseminaarissa 21.4.2016.

Taulukko 3. Kehittämistyön prosessi ja aikataulu.

KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI	AIKATAULU
Opinnäytetyön aloitus	08/2012
Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot	08/2012 - 09/2014
Tutustuminen teoriaan ja viitekehyksen luonnosteleminen	08/2012 - 04/2016
Viitekehysuunnitelman kirjoittaminen	12/2015 - 03/2016
Viitekehysseminaari	17.3.2016
Korjaukset viitekehysuunnitelmaan	03/2016
Tulosten kirjoittaminen	04/2016
Tulosten esittäminen työntekijöille	1.4.2016
Tulosten esitykseminen	21.4.2016
Lopullinen versio opinnäytetyöstä	05/2016
Valmistuminen	17.6.2016

3.3 Palkitsemisen keinojen nykytila-analyysi

Kohdeyrityksen palkitsemisen keinojen lähtötilan analysoinnin apuna käytettiin koko henkilöstölle suunnattua alkukyselyä. Kyselyn tavoitteena oli selvittää minkälaisia palkitsemisen keinoja henkilöstö arvostaa, mikä heitä työssä motivoi ja minkälaista palkitsemista he toivoisivat. Palkitsemisen keinoja ja miten palkitsemisella voi motivoida teemoja käsiteltiin tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa luvussa 2.

Alkukyselyn vastaajamäärä oli hyvä, koska kyselytilanteessa oli koko henkilöstö ja pyrin saamaan jokaiseen kysymykseen jokaiselta jonkinlaisen kommentin. Tukenani tilanteessa oli myös työnjohtaja Janne Juntunen, joka kehotti työntekijöitä olemaan aktiivisia vastaamaan. Usein vastauksissa tuli toistoa tai, että ”Olen samaa mieltä” -vastauksia. Hyvää keskustelua saatiin aikaan ja kysymykset käytiin järjestyksessä läpi (liite 2). Kyselyllä saatiin hyvä kokonaiskuva palkitsemisen kokonaisuuden nykytilasta yrityksessä, vahvuuksista ja kehittämiskohteista kehittämistyön tueksi.

Vastauksissa selkeimmin nousivat esille seuraavat kehitystarpeet:

- mahdollisuus rahalliseen ja reiluun palkkioon
- mahdollisuus kouluttautua
- mahdollisuus monipuolisiin henkilöstöetuihin

Yhteistyöyrityksille lähetettyyn kyselyyn tuli Kainuulaiselta yritykseltä hyvin lyhyt vastaus, koska heillä ei palkitsemisen kokonaisuus ollut käytössä. He eivät käyttäneet aktiivista tai monipuolista palkitsemista. Tuusulalaiselta yhteistyöyritykseltä sain pidem-

män vastauksen, koska heillä palkitsemisen kokonaisuuteen oltiin paneuduttu ja palkitsemisen keinoja oli monipuolisesti käytössä. Liitteessä 4 on tiivistelmä näiden yritysten vastauksista. Benchmarkkauksen tuloksissa, kun vertasin yhteistyöyritysten käyttämiä palkitsemisen keinoja sekä kohdeyrityksen työntekijöiden toivomia palkitsemisen keinoja, löytyi yhtäläisyyksiä:

- Rahallinen, reilu palkitseminen, kuten tulospalkkio
- Kouluttautuminen, esim. ammattitutkinto, insinöörin tai rakennusmestarin tutkinto

3.4 Kehitystoimenpiteiden suunnittelu

Alkukyselyn tulokset sain käyttööni heti tilaisuudessa, jossa kysely tehtiin, mutta varsinaisen analysoinnin ja kyselyn yhteenvedon tein viitekehysseminaarin jälkeen yhdessä kohdeyrityksen työnjohtajan kanssa 18.3.2016. Juntusen kanssa ei pidetty erillistä pöytäkirjaa yhteenvetotilaisuudesta. Työntekijöille esitetyn kyselyn vastauksissa nousivat selkeästi esille kehitystarpeena mahdollisuus rahalliseen ja reiluun kertapalkkioon tai tulospalkkioon ja mahdollisuus kouluttautua sekä se, että toivottiin monipuolisia henkilöstöetuja. Opinnäytetyön tulosten ja palkitsemisen keinojen avulla aloin suunnitella kehitystoimenpiteitä. Suunnittelutyön tukena pidin mielessä seuraavat viitekehyksessä esille nostamani näkemykset:

1. Palkitseminen tukee yrityksen tavoitteita.
2. Palkitsemisella on toivottuja vaikutuksia
3. Palkitsemiseen on koko henkilöstö tyytyväisiä
4. Palkitseminen on riittävän yksinkertaista ja oikeudenmukaista, sen perusteet ja prosessit ovat ymmärrettäviä

Yrityksen tulokset paranevat toiminnan uudistumisen ja yksilöiden käyttäytymisen muutoksen kautta. Työntekijöiden suoritusten parantaminen edellyttää entistä parempaa osaamista ihmisten käyttäytymisestä, käyttäytymisen muuttamisesta ja oppimisesta. (Sistonen 2008, 10-11.) Kehitystoimenpiteitä miettiessäni pyrin huolehtimaan siitä, että palkitsemisen jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus toteutuvat mahdollisimman hyvin. Epäoikeudenmukaisuus työssä on uusimpien tutkimusten mukaan suuri terveyden riskitekijä. Aineettomat palkitsemistavat ovat pienessä osakeyhtiössä tärkein keino,

mutta rahapalkalla on kuitenkin oma merkityksensä, sillä rahallinen korvaus koetaan työnantajan arvostuksen mittana.

Ehdotukseni (liite 5) kohdeyrityksen palkitsemisen kokonaisuudesta hyväksyttiin työyhteisössä 1.4.2016 kevään kick-off tilaisuudessa. Todettiin, että kokonaisuus tullaan ottamaan käyttöön yrityksessä vaiheittain: osa heti ja osa myöhemmin. Esimerkiksi reilu aloite tai kertapalkkio voidaan ottaa käyttöön heti, samoin merkkipäivämuistamiset ja lasten syntymien muistamiset. Kuitenkin esimerkiksi tulospalkkio vaatii mittarit yritykselle, koko henkilöstölle ja yksilölle. Jatkotoimenpiteenä päätettiin, että sopivat mittarit tulospalkkaukselle mietitään vuoden 2016 aikana. Tavoite-, kehitys- ja tulospalkkiokeskustelut otetaan käyttöön vuoden 2017 alussa.

Yrityksen tarjoamien henkilöstöetujen tarkoitus on, että niillä on saajalleen merkitystä ja ne ovat rahanarvoisia (Hakonen ym. 2005, 140–142). Kohdeyritys tarjoaa henkilöstöetuja. Henkilöstöedut on suunnattu koko henkilöstölle saman arvoisina, joten oikeudenmukaisuus toteutuu hyvin. Kohdeyrityksessä pidettiin jo olemassa olevat henkilöstöedut sekä lisättiin seuraavat: työntekijöiden merkkipäivämuistamiset esimerkiksi kukilla, elokuva-, teatteri-, konsertti-, eläintarha tai huvipuistolipuilla, lasten syntymien muistamiset esimerkiksi pienellä lahjalla, kahvit ja virvokkeet sosiaaliiloissa, liikunta- tai kulttuuriseteli.

3.5 Kehitystoimenpiteiden vienti käytäntöön

Viestinnällä on merkittävä rooli palkitsemisen kehittämistyössä. Tärkein vaihe käytäntöön viennissä on huolellisesti suunniteltu tiedottaminen, sillä Hakosen ym. (2005) mukaan hyvin rakennettu ja oikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisen kokonaisuus on erinomainen johtamisväline. Se on tehokkaampi kuin mikään muu. Kokemus oikeudenmukaisuudesta liittyy voimakkaasti siihen, miten palkitseminen toteutetaan käytännössä (Hakonen ym. 2005, 23, 32). Jotta palkitseminen voi vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan, täytyy palkitsemisen perusteet tuntea. Tarvitaan tietoa, mitä työntekijältä odotetaan ja miten onnistumisesta palkitaan. Tieto on palkitsemisen vaikuttavuuden perusta. Palkitsemistietämyksellä tarkoitetaan työntekijöiden tietoa siitä, mitä erilaisia palkitsemisen keinoja yrityksessä on käytössä ja mitkä ovat niiden määräytymisperusteet. (Hakonen & Nylander 2015, 231-232.) Mikäli tietoa ei ole tarpeeksi saatavilla, työntekijät saattavat perustaa käsityksensä palkitsemisen oikeu-

denmukaisuudesta huhupuheisiin tai väärinkäsityksiin. Väärät oletukset voivat pahimmillaan aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Palkitsemiseen liittyvät päätökset koetaan reiluimmiksi, mikäli niistä saadaan riittävän tarkkaa tietoa. Palkitsemistietämyksen parantaminen on merkittävä oikeudenmukaisuuteen vaikuttava keino ja esimiehet ovat hyödyllisimpiä palkitsemistiedon lähteitä yhteisten tiedotustilaisuuksien lisäksi. (Hakonen & Nylander 2015, 233.)

Jo alkukysely tilaisuudessa 13.2.2016 tiedotin työntekijöille, että 1.4.2016 on kevään kick-off tilaisuus, jossa yrityksen palkitsemisen kokonaisuus esitellään heille. Työntekijät olivat innoissaan ja etenkin heitä miellytti se, että ei mene montaa kuukautta, kun palkitsemisen kokonaisuus on valmis. Kevään kick-off tilaisuudessa kerroin jo olemassa olevat palkitsemisen keinot sekä uudet, jotka otetaan käyttöön vaiheittain. Kerroin, että henkilöstöedut säilyvät ja niitä tulee lisää. Hyvinvointibonusista kerroin myös sekä siitä, että tulospalkkiokäytäntö valmistellaan vuoden 2016 aikana ja tullaan ottamaan käyttöön vuonna 2017. Johdon uusia etuja ei kerrottu tilaisuudessa koko henkilöstölle, koska ne koskivat yrityksessä vain kahta henkilöä: yrittäjää itseään ja vakituisena työjohtajana toimivaa Juntusta.

3.6 Kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi

JiiTee Työt Oy on toiminut pian viisi vuotta. Tänä aikana yrityksessä on tehty hyviä toimenpiteitä palkitsemisessa. Selkeä palkitsemisen kokonaisuus on kuitenkin puuttunut. Viitekehyksessä luvussa 2.5 tarkastelin kolmea erilaista palkitsemisen kokonaisuuden mallia, joita pidin sopivimpana tämän kehittämistyön kannalta. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat näiden kaikkien mallien mukaan sekä aineelliset että aineettomat palkitsemistavat.

Hakosen ym. (2005) malli on ensimmäinen Suomessa käyttöönotettu kokonaispalkitsemista käsittelevä malli. Se on ollut käytössä yli kymmenen vuotta ja todettu toimivaksi. Sen vuoksi käytin sitä yhteistyöyrityksille tehdyssä sähköpostikyselyssä. Hakosen & Nylanderin (2015) palkitsemisen kokonaisuus on erittäin uusi malli, joten sitä ei olla sovellettu käytäntöön vielä kauan. Mielestäni yksinkertaisin, konkreettisin, selkein ja sopivin malli JiiTee Työt Oy:lle on Rantamäen ym. (2006) palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä -malli. Siitä on helppo hahmottaa kaikki palkitsemisen kokonaisuuden elementit. Mallissa on jaoteltu selkeästi palkitseminen sekä koko työyhteisön toimivuus-

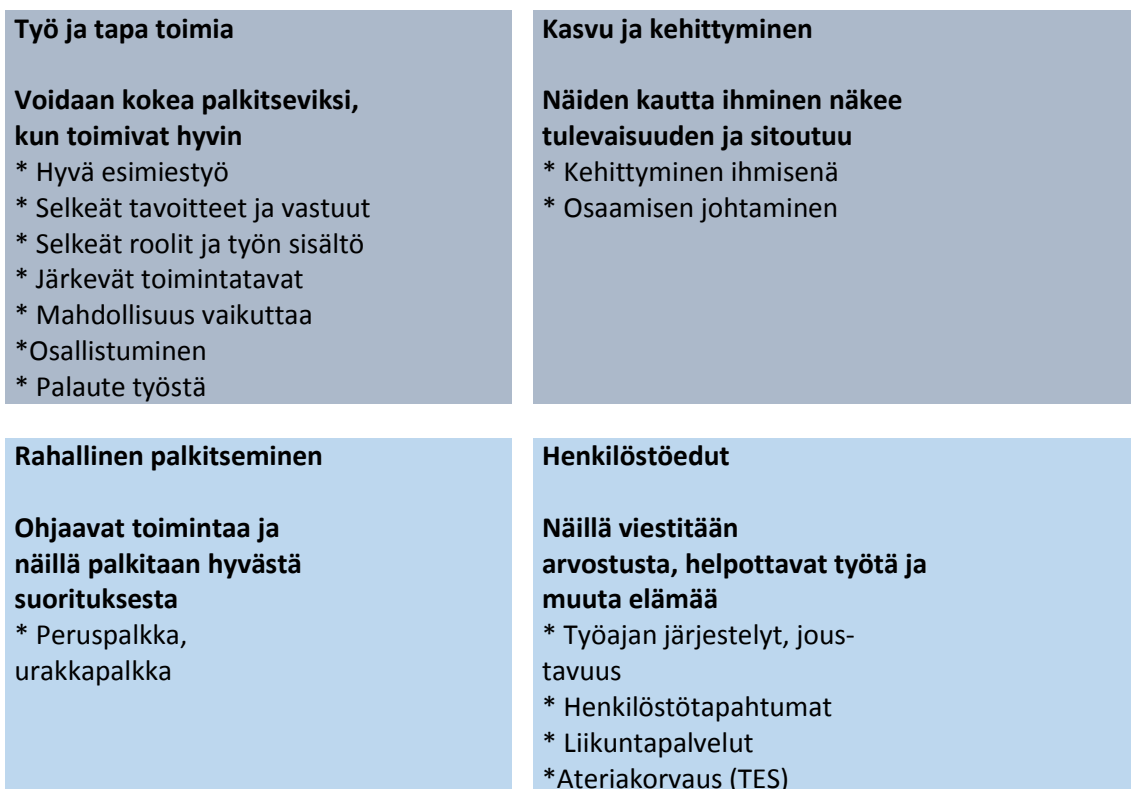
den, että yksittäisen henkilön kasvun ja kehittymisen näkökulmasta. Mallissa käsitellään myös omana osana rahallisen palkitsemisen elementit sekä henkilöstöedut.

Palkitsemisen kehittäminen on haastavaa. Palkitsemisen tulee olla osa yrityksen kokonaisuutta. Olennaista palkitsemisen kehittämisessä on, että työntekijöiden tarpeita kuunnellaan ja kunnioitetaan, toimitaan johdonmukaisesti, esimiehiä perehdytetään, kehittäminen on avointa ja tiedonkulusta huolehditaan sekä palkitsemisen keinojen toimivuutta arvioidaan säännöllisesti. Palkitsemista voidaan pitää toimivana, kun sekä johto että henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä ja sillä on toivottuja vaikutuksia. Toimivuuteen vaikuttaa palkitsemisen yhteensopivuus yrityksen strategian ja tavoitteiden, johtamisen prosessien, rakenteen sekä henkilöstön kanssa.

Vaikka yrityksen tämän hetkinen muutos palkitsemisen kokonaisuudessa on pieni, niin suunta on oikea. Usein työyhteisöön pystytään vaikuttamaan positiivisesti pienilläkin asioilla. Pelkkä tietoisuus siitä, että asioita kehitetään ja parannetaan ja henkilöstön mielipidettä kysytään, johtaa jo kokemuksellisen tilan kohentumiseen.

3.7 Palkitseminen kohdeyrityksessä ennen kehittämistä

Alla nelikenttä -analyysillä palkitsemisen kokonaisuus kuvattuna kohdeyrityksessä ennen palkitsemisen kehittämistä:



Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä kohdeyritykseen soveltaen.

3.7.1 Työ ja tapa toimia

Työ ja tapa toimia on nelikenttäänalyysin yksi kenttä. Kohdeyrityksen työntekijät kokevat, että heillä on selkeät tavoitteet, vastuut sekä roolit ja työn sisältö. Heillä on järkevät toimintatavat, vaikka ne joskus muuttuvat nopeastikin siitä mitä alun perin oltiin suunniteltu. Nämä määräykset tulevat usein työn tilaajalta. Esimiestyö on työntekijöiden mielestä hyvää ja heidät otetaan osallistumaan muun muassa siihen millä tavoin jokin työ tai ongelma tulisi tehdä. Työntekijät kokevat myös saavansa suoraa ja nopeaa palautetta työstä.

Kohdeyrityksessä voi työskennellä esimerkiksi siten, että tekee kaksi viikkoa työtä ja pitää kaksi viikkoa vapaata. Työtä voi tehdä myös siten, että tekee puolitoista viikkoa työtä ja pitää puoli viikkoa vapaata tai siten, että tekee normaalia neljäkymmentä tuntista työviikkoa maanantaista perjantaihin. Nämä siksi, koska kohdeyrityksessä on haluttu ottaa huomioon työntekijöiden omat toiveet työvuorojen suunnittelussa. Kohdeyrityksessä pyritään helpottamaan työntekijöiden työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista. Kohdeyrityksessä on huomattu käytännössä, että kun annetaan työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin, mm. työmenetelmiin- ja

tapoihin, työvuoroihin sekä työkalujen hankintoihin, se lisää tuottavuutta, lopputuloksen laatua, työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista. Työilmapiiriä voi kehittää hyvin yksinkertaisin keinoin ja maalaisjärkeä käyttämällä. Työilmapiiriin kehittäminen ei vaadi suuria rahoja tai erityisiä keinoja.

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, sekä palaute ja arvostus ovat ne, joihin esimies voi omilla toimillaan eniten vaikuttaa. Ne ovat tehokkaat ja vaikutuksiltaan merkittävät palkitsemistavat. Arvostavan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden on todettu parantavan hyvinvointia ja työssä suoriutumista. ”Kohdellaan ihmisiä, kuin he olisivat ihmisiä – myös työpaikalla”. Tämä on esimiehen kultainen ohje. Arvostuksessa voi olla kyse yksinkertaisesta asiasta, kuten tervehtimisestä ”on mukava tulla töihin, kun työkaverit ja esimies tervehtivät”, tai että hankitaan työtä helpottavia työkaluja tai niitä saa jopa hakea itsenäisesti yrityksen laskuun. Arvostuksessa kyse on kohteliaasta ja ystävällisestä tai vähintään asiallisesta tavasta toimia ja kommunikoida. Arvostuksella viestitään siitä, että kaikki ovat työpaikalla tärkeitä. Oikeudenmukaisuus ja erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuus viestii yksilön arvostusta ja asemaa työyhteisön sisällä. Oikeudenmukaiset menettelytavat ovatkin tärkeä tekijä arvostuksen tunteen synnyssä. Oikeudenmukaisuuden kokemukset parantavat työsuoritusta ja lisäävät sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Sistonen 2008, 43)

Viestiminen kohdeyrityksessä tapahtuu työntekijöiden kanssa kasvotusten työmaalla ja sekä erilaisissa yrityksen järjestämissä tapahtumissa. Kohdeyrityksessä lähetetään henkilöstölle sähköpostia tai tekstiviestejä. Puhelimella viestiminen on arkipäivässä tärkeä keino. Lisäksi työmaalla sosiaalitiloissa on ajankohtaisista asioista tiedote.

3.7.2 Kasvu ja kehittyminen

Nelikenttä -analyysin kasvu ja kehittyminen kohtaa on otettu huomioon kohdeyrityksessä kouluttamalla ja perehdyttämällä työntekijät työturvallisuusasioihin sekä eri työmenetelmiin. Lisäksi usein työmaalle perehdytys tapahtuu pääurakoitsijan toimesta. Myös työkoneiden käyttöön perehdytetään. Työnjohtotehtäviä on osa työntekijöistä päässyt tekemään, koska yksi työnjohtaja ei voi fyysisesti olla yhtä aikaa Oulussa, Tampereella ja pääkaupunkiseudulla. Osalla työntekijöistä on erikoisosaamisia kuten esimerkiksi työmenetelmistä injektointi. Osa työntekijöistä osaa käyttää erilaisia koneita ja korjata niitä. Kuitenkin varsinaisia urapolkuja ei näin pienessä yrityksessä ole tarjota tällä het-

kellä. Ulkopuolisiin koulutuksiin, kuten esimerkiksi ammattikoulutukseen rakennusallale, rakennusmestarin tai insinöörikoulutuksiin ei ole aiemmin kannustettu.

3.7.3 Rahallinen palkitseminen

Nelikenttä -analyysillä kuvaten kohdeyrityksessä maksetaan perustuntipalkkaa sekä urakkapalkkaa. Palkoissa noudatetaan rakennusalan työehtosopimusta. Palkoissa pyritään yhdenmukaisuuteen riippuen henkilön kokemuksesta, ahkeruudesta, koulutuksesta ja pätevydestä. Työ- tai tehtäväkohtaista palkanlisää voi saada, jos joku työntekijöistä nimitetään esimerkiksi työnjohtajaksi jollekin tietylle työmaalle. Kaikilta kysytään halukkuutta työnjohtotehtäviin ja niin sanottuja nokkamiehiä vaihdellaan sekä heille kerrotaan, etteivät nämä ole ainutkertaisia tilanteita, jotta epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ei tulisi.

3.7.4 Henkilöstöedut

Henkilöstöetuja on toimintavuosien aikana otettu käyttöön kohdeyrityksessä. Näitä ovat puhelinetu, liikuntaetu ja työterveyshuolto kunnallisen sijaan Lääkärikeskus Mehiläinen Oy:ssä. Työntekijöille annetaan mahdollisuus saada jokaisen palkan yhteydessä sekä työajan lyhennysraha, että lomakorvaus tai vaihtoehtoisesti pelkkä työajanlyhennysraha, mutta kerryttää lomakorvausta ja nostaa sitä halutessaan. Valinnanvapaus tässäkin asiassa tuo joustavuutta ja mielekkyyttä työntekijälle. Työvaatteita työntekijät voivat käydä ostamassa tarpeen mukaan itse sekä yrityksen autoja he voivat tankata yrityksen bensakorteilla. Tämä tuo joustoa ja kasvattaa luottamusta työnantajan ja työntekijän välille.

3.8 Palkitseminen kohdeyrityksessä kehittämisen jälkeen

Liitteessä 5 on ehdotukseni JiiTee Työt Oy:n palkitsemisen kokonaisuudesta. Palkitsemisen kokonaisuus otetaan käyttöön vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa eli heti, jo olemassa olevien palkitsemisen keinojen lisäksi täydentämään kohdeyrityksen palkitsemisen kokonaisuutta käyttöön otetaan: merkkipäivämuistamiset, lasten syntymien muistamiset, kannustaminen ulkopuolisiin koulutuksiin, kuten esimerkiksi työn ohessa iltaopiskeluna rakennusalan ammattitutkinto, rakennusmestarin tai insinöörikoulutus.

Työntekijöiden kanssa sovittiin, että rahallisia palkkioita voitaisiin maksaa ennalta sovit-
tujen tavoitteiden saavuttamisesta, yrityksen tuloksesta koko henkilöstölle, työtapoja tai
työpaikkaa kehittävien aloitteiden tekemisestä tai ylipäättään hyvistä työsuorituksista
yksilöille tai tiimeille. Lisäksi yrityksessä otetaan käyttöön hyvinvointibonuksia, jotka
ovat veron- ja työntekijämaksujen alaista tuloa:

- Ei alkoholia: 500 euroa / vuosi
- Ei tupakkaa: 500 euroa / vuosi
- Tupakanpolton lopettaminen: 500 euroa (lopettaa tupakanpolton ja pysyy savut-
tomana vuoden)
- Työmatka pyöräillen tai kävellen (vähintään 5km / suunta): 0,25 euroa/km
- Ei sairaslomapäiviä vuodessa: 500 euroa
- Vuoden työntekijä: 500 euroa / vuosi (työntekijät valitsevat keskuudestaan)
- Palkkio palvelusvuosien mukaan (esim. 5v, 10v): 1000 euroa / vuosi
- Palkallinen muuttovapaapäivä

Johdolle haluttiin uusia etuja. Yrityksen johdolle eli yrittäjälle itselleen sekä vakituiselle
työnjohtajalle otettiin käyttöön heti seuraavat laajemmat edut: hammashoito, laajempi
henkivakuutus sekä vapaajan tapaturmavakuutus, hieronta ja tarvittaessa fysioterapia.
Palkitsemisen kokonaisuuden käyttöönoton toisessa vaiheessa otetaan kohdeyrityksen
käyttöön tulospalkkio. Tulospalkkioon joudutaan kehittämään sopivat mittarit sekä yri-
tykselle että henkilöstölle ja yksilölle.

4 Johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten JiiTee Työt Oy:n palkitsemisen
kokonaisuutta tulisi kehittää, jotta se motivoisi ja kannustaisi henkilöstöä parhaimmalla
tavalla ja jotta yrityksen kilpailukyky sekä tulos paranisi. Kohdeyrityksessä on tehty
hyviä toimenpiteitä ja valintoja palkitsemisessa jo aiemmin sekä tämän opinnäytetyön
aikana. Palkitsemisen kokonaisuus sen prosesseineen on kuitenkin vielä hyödyntämät-
tä.

4.1 Onnistumiset

Tässä kehittämistyössä saatiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaukset. Palkitseminen otettiin johtamisen välineeksi yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitseminen välittää työntekijöille viestin asioista ja arvoista, jotka ovat kohdeyritykselle tärkeitä. Uskon, että suurin vaikutus työntekijälle palkitsemisessa on se mitä hän itselleen ja/tai perheelleen saa. Kohdeyrityksen työntekijät saavat aidosta mielekkäitä palkkioita, koska heidät otettiin mukaan tähän toimintatutkimukseen ja he pääsivät vaikuttamaan siihen, mitä palkitsemisen keinoja yrityksessä otetaan käyttöön.

Kun otamme tässä kehittämistyössä aiemmin mainitut sopivat henkilöstöedut, aineettomat ja aineelliset palkitsemisen keinot käyttöön, asetamme työlle selkeät tavoitteet, arvostamme työntekijöitä ja annamme palautetta, saamme varmasti muutosta parempaan aikaan. On kuitenkin muistettava, että yrityksen ja yrityksen toimintaympäristön muuttuessa myös nämä nyt valitut palkitsemiskeinot voivat myös muuttua.

Teoriaan pohjautuen voidaan todeta, että tulevaisuudessa, kun palkitsemisen kokonaisuus on kohdeyrityksessä aktiivisessa käytössä, saadaan parempaa tuottavuutta. Palkitsemisen kokonaisuuden myötä työntekijöiden työmotivaatio paranee, kun jokaisen työntekijän työnkuva ja tavoitteet selkeytetään kehityskeskusteluissa. Työntekijän työssä kehittyminen paranee muun muassa oppimalla eri työkoneiden käyttöä ja tekemään erilaisia työvaiheita. Työntekijöiden hyvät suoritukset tulevat näkymään arjessa työntekijälle itselleen, kohdeyritykselle sekä kaikille yhteistyötahoille. Kohdeyritys tulee saavuttamaan paremman työnantajakuva. Palkitsemisessa onnistumisella saadaan aikaan myös muita myönteisiä vaikutuksia, kuten työntekijöiden vaihtuvuuden ja poissaolojen kustannuksia pienemmiksi. Kohdeyritys tulee saavuttamaan onnistuneella palkitsemisella merkittävää kilpailuetua. Kehittämistyön tekeminen yritykselle oli erittäin tärkeä ja hyödyllinen.

4.2 Kehittämistyön pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekijän tulee aina arvioida tekemänsä työn validiteetti ja reliabiliteetti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näihin termeihin turvaudutaan silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko opinnäytetyöhön tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 253.) Pätevyys eli validiteetti, tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita (Kananen 2009, 87). Koskisen ym. (2005) mukaan validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos mittaa sitä, mitä sillä sanotaan

mitattavan. Validiteetin lajeina pidetään sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan ottaa kantaa siihen, ovatko tulokset yleistettävissä. (Koskinen ym. 2005, 254.)

Pätevältä mittarilta edellytetään, että se kuvaa mahdollisimman hyvin sitä ilmiötä, jota halutaan mitata (Koskinen ym. 2005, 254). Mittari on validi silloin, kun se mittaa sitä, mitä sen tuleekin mitata. Validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä tarkoitukseen sopivaa tutkimusmenetelmää ja mittaria sekä mittaamalla oikeita asioita. (Kananen 2009, 87.) Validius on hyvä varmistaa etukäteen. Tämä onnistuu huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata yksiselitteisesti oikeita asioita ja kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2004, 29.)

Tämä kehittämistyö oli pätevä, koska lähdettiin tutkimaan ihmisen motivaatiota sekä sitä mitä palkitseminen on ja sitä kautta etsimään sopivia palkitsemisen keinoja kohdeyritykselle. Työntekijöille esitetystä kyselystä saaduista tiedoista pystytään tekemään objektiivisia havaintoja, mikä osaltaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Kyselytutkimuksen validiteettia vahvistaa se, että kyselyn vastausprosentti oli 100%. Yhteistyöyrityksille tehdystä kyselystä voidaan löytää yhtäläisyyksiä kohdeyrityksen toivomiin palkitsemisen keinoihin. Opinnäytetyön projektin vaiheet on dokumentoitu siten, että tutkimuksen lukijat, mukaan lukien tarkastajat, voivat varmistua asioiden oikeasta kulusta, vaikka he eivät tietenkään esimerkiksi voisikaan uusia samaa osallistuvan havainnoinnin työsuoritusta.

Reliabiliteetti puolestaan ilmaisee tutkimustulosten luotettavuutta. Reliabiliteetti-sana voidaan suomentaa sanoilla 'luotettavuus', 'käyttövarmuus' ja 'toimintavarmuus'. Kvantitatiivisen tutkimuksen kielessä, sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta; sitä, että se mittaa aina, kokonaisuudessaan samaa asiaa. (Kvantimotv 2008.) Tämän opinnäytetyön mittareina käytettiin koko henkilöstölle suunnattuja kyselyä. Opinnäytetyön reliabiliteetti toteutuu jossain määrin. Koskisen ym. (2005, 255) mukaan laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulkinnan samansuuntaisuutena tutkijasta riippumatta. On hyvä kuitenkin muistaa, mitä varten tutkimusta tehdään. Onko tutkimuksen tarkoituksena täydellisen virheetön tuotos vai uuden tiedon hankinta? Tutkimuksen taustamateriaalina käytetty kirjallisuus, dokumentoitu aineisto sekä kyselyjen yksiselitteiset tulokset vahvistavat tämän opinnäytetyön reliabiliteettia ja validiteettia.

4.3 Oma ammatillinen kehittyminen

Tutkintotyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen palkitsemisen kokonaisuutta. Aiheen idea lähti liikkeelle siitä, kun useissa yrityksissä palkitsemista supistettiin tai muutettiin aineellisesta aineettomaan. Lisäksi minua innosti suuresti tutkia ihmisen motivaatiota ja sitä, miten palkitseminen voi motivoida. Olen tyytyväinen aihevalintaani, koska nyt tiedän mitä palkitseminen on ja mikä merkitys kokonaispalkitsemisella on. Tiedän myös mikä on toimintatutkimus ja mitä kaikkea se vaatii. Koska Metropolian tarjoama opetus on työelämälähtöistä ja ammattitaitoista, pystyin hyödyntämään luennoilla oppimiani asioita sekä tekemiäni oppimistehtäviä.

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin haastavaa. Itse aiheeseen paneutuminen oli mielenkiintoista, mutta itse kirjoittamistyössä oli minulla suurimmat ongelmat mikä vaikutti koko opinnäytetyön keston eniten. Yhteistyö toimeksiantajani, työnjohtajan Janne Juntusen kanssa sujui mutkattomasti. Opinnäytetyön ohjaajan Anne Perkiön kanssa yhteistyö sujui pitkälti sähköpostilla, mutta sain häneltä erittäin tärkeää suoraa palautetta ja vinkkejä opinnäytetyöni kokonaisuuteen.

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin tärkeää minulle itselleni. Opin tuntemaan työntekijämme paremmin alkukyselyn avulla sekä kick off -tilaisuudessa. Lisäksi opin itsestäni kokonaan uusia puolia kokonaisuudessaan noin 4,5 vuotta kestäneen matkan aikana.

Lähteet

Hakonen, Anu 2011. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa.

<http://aromilehti.fi/pro/2011/06/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/> Luettu 16.5.2014.

Hakonen, Anu ja Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Bookwell Juva.

Hakonen Anu, Hakonen Niilo, Hulkko Kiisa & Ylikorkiala Anna, 2008. Palkitse taitavasti - Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki

Henkilöstön sitoutuminen – Motivoitunutta työntekijää etsimässä, 2015. 30.11.2015

http://www.sn4.com/fi/blog/?sn4_blog=henkiloston-sitoutuminen-motivoitunutta-tyontekijaa-etsimassa. 30.11.2015. Luettu 23.3.2016

JiiTee Työt Oy:n Tulos- ja taselaskelma, 2015.

Johannes, 2015. Motivaatiojohtaja – Herzbergin kaksfaktoriteoria. Julkaistu 3.9.2015.

<http://motivaatiojohtaja.fi/herzbergin-kaksfaktoriteoria/> Luettu 26.3.2016

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän Ammatikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Juvenes Print, Tampere.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Leppänen Makke & Rauhala Ilona, 2012. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. Talentum, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Luontoisedut ja henkilökuntaedut, 2015. <https://www.yrityssuomi.fi/luontoisedut-ja-henkilokuntaedut>. Luettu 12.2.2016

Lyytinen, Jaakko. 2016. Helsingin Sanomat. Työelämä: Raksamiehistä on kohta kova pula. 8.5.2016, D2-D3.

Pakarinen, Sami 2016. Rakennusteollisuus – tilastot ja suhdanteet.

<https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/> Luettu 23.3.2016.

Palkitseminen. Palkkaus ja palkitseminen ovat yrityksesi isoimpia investointeja. 2014. Mandatum Life.

<https://www.mandatumlife.fi/palvelut/palkitseminen?intcid=palkitseminen>

Luettu 16.5.2014.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/> Luettu 26.3.2016

Sadri, Golnaz & Bowen, R. Clarke 2011. Meeting employee requirements: maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Luettu 22.3.2016.

Shaw, Jason 2015. Nämä ovat palkitsemisen globaalit trendit.
<https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/nama-ovat-palkitsemisen-globaalit-trendit>. Julkaistu 21.9.2015. Luettu 15.11.2015

Sistonen, Samuli 2008: Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Suomen Asiakastieto, 2015.
<http://www.finder.fi/Rakennusliikkeit%C3%A4/Jiitee+Ty%C3%B6t+Oy/VANTAA/taloustiedot/2583370> Luettu 12.1.2016

Tarvehierarkia työelämässä 5.4.2015. <http://www.tribe.fi/keho-ja-mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/> Luettu 15.11.2015.

Hulkko-Nyman, Kiisa. 2015. Helsingin Sanomat. Työelämä: Työ tekijäänsä palkitsee. 8.3.2015, D 3.

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä.

Alkukysely kohdeyrityksen työntekijöille

1. Ovatko yrityksen tavoitteet tiedossa?
2. Ovatko oman työn tavoitteet selkeät?
3. Mikä työssä motivoi tällä hetkellä?
4. Minkälaisia aikaisempia kokemuksia palkitsemisesta on?
5. Minkälaista palkitsemisen keinoja arvostat; rahaa, vapaa-aikaa, tavaraa, yhteinen illanvietto tai muu?
6. Millaisia palkitsemisen kriteerejä tulisi olla?
7. Minkälainen palkitsemisjärjestelmän tulisi olla? Kehityskeskustelut? Tulospalkkiokeskustelut?
8. Minkälaisia henkilöstöetuja arvostat?
9. Mikä mielestäsi sitouttaa työntekijän yritykseen?

Tiivistelmä kohdeyrityksen työntekijöiltä saaduista vastauksista alkukyselyyn

Suurimmalle osalle työntekijöistä yrityksen tavoitteet eivät olleet tiedossa tai niitä arvailtiin. Arvailuja oli, että yrityksen tavoitteena on tehdä tulosta. Ehdotettiin myös, että yrityksen tavoitteena on työllistää. Kun juteltiin ja avattiin keskustelua työntekijöiden oman työn tavoitteisiin, heillä oli selvä käsitys siitä mitä ja miten heidän tulisi työtä tehdä. Tästä voidaan päätellä, että työnjohto on kertonut työtehtävät ja työmenetelmät sekä tavoitteet työlle onnistuneesti. Työntekijöitä motivoi työssä palkka, mutta kun keskusteltiin asiasta syvemmin, he arvostivat myös työn pysyvyyttä. Heille oli tärkeää, että useat heistä olivat olleet töissä yrityksessämme yrityksen perustamisesta lähtien. Yksi työntekijä mainitsi, että työnjohto puhuu heille normaalisti. Kun asiaa tarkennettiin, niin työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että heille ei huudeta eikä heille puhuta asiattomasti. Joillakin oli aiemmissa työpaikoissa huonoja kokemuksia esimiehen käyttäytymisestä ja viestimisestä.

Kehittämistyöntekijä jatkoi keskustelua avaamalla työntekijöille palkitsemisen kokonaisuuden käsitettä ja kysyi mitä palkitsemisen keinoja työntekijät arvostavat tuli workshopissa hiljaista. Aikaisempia palkitsemisenkokemuksia työntekijöillä oli hyvin vähän. Henkilöstöetuja ei aiemmissa työpaikoissa oltu käytetty. Perinteiset yhteiset ajanvietet olivat yleisimmät. Myös joululahja oli monille tuttu. Hyvä palkka ja rahapalkkiot nousivat työntekijöiden keskuudesta tärkeimmäksi palkitsemisen keinoksi. Työntekijät menivät hyvin mielteliäiksi ja hiljaisiksi, kun kehittämistyöntekijä kysyi seuraavaksi palkitsemisen perusteista: minkälaisia palkitsemisenkriteerit tulisi olla. Kun kehittämistyöntekijä kysyi tulisiko sen olla tasa-arvoista, läpinäkyvää, oikea-aikaista, yksilöllistä, koko työyhteisöä koskettavaa. Hän sai nyökyttelyjä aikaan.

Kehittämistyöntekijä selvitti, että vuoden alussa tai aina työmaan alussa olisi jatkossa kehityskeskustelut ja tilikauden jälkeen ja työmaan loputtua tuloskeskustelut. Tarkoittaen, että työlle asetetaan tavoitteet ja kerrotaan mahdolliset palkitsemisen tavat. Tämä oli työntekijöiden mielestä selkeä ja looginen prosessi. Ainoana ongelmana nähtiin, että kaikki työntekijät eivät ole samalla työmaalla. Jotkut naurahtivat, että kokemuksesta toisen pääuraakoitsijan työmaalla asiat eivät toimi yhtä jouhevasti kuin toisen ja se vaikuttaa työntekijöiden omaan tehokkuuteen.

Henkilöstöeduista työntekijät arvostavat puhelin etua. Puhelimella hoidetaan paljon ongelmatilanteita: eri työvuoroissa toimivat tai työmaan eri puolella työskentelevät voivat soittamalla selvittää nopeasti asioita toisilleen. Työterveyshuoltoon oltiin tyytyväisiä. Hoitoon pääsi nopeasti ja hoito oli hyvää. Kohdeyrityksen omistamat autot koettiin tärkeiksi työkaluiksi, vaikka auto-etuutta niiden käytöstä ei synnykään, koska ne on tarkoitettu vain työmaalle ja työmaalla ajamiseen. Suurin osa työntekijöistä ei ollut kiinnostunut kulttuuriseteleistä eikä liikuntaedustakaan.

Yhteenvetona kehittämistyöntekijä totesi, että työntekijät olivat tyytyväisiä jo olemassa oleviin palkitsemisen keinoihin kohdeyrityksessä. Tärkeimpänä palkitsemisen keinona kohdeyrityksen työntekijät kokivat työsuhteen pysyvyyden ja työntekijöiden arvostamisen. Työntekijät olivat kiinnostuneita myös mahdollisista uusista palkitsemisen keinoista, kuten tulospalkkauksesta, aloite- ja erikoispalkkioista, vapaa-ajan tapaturmavakuutuksesta, pienistä huomionosoituksista (kukat, lahja) työntekijän merkkipäivänä tai lapsen syntymän johdosta.

Sähköpostikysely yhteistyöyrityksille

Hei!

Teen Metropolia Ammattikorkeakoulussa, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä laadullista toimintatutkimusta. Teen vertailevaa analyysia vastaavanlaisten rakennusalan yritysten palkitsemisesta kuin JiiTee Työt Oy on. Voisitteko lyhyesti kertoa, miten palkitsemisen kokonaisuus on teidän yrityksessänne hoidettu? Mikäli työsuhteenne on kestänyt alle vuoden, voisitteko kertoa, miten palkitsemisen kokonaisuus oli aikaisemmassa työpaikassa hoidettu?



Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä teidän yrityksenne nimi eikä vastaajan nimi tule näkymään opinnäytetyössä. Toivoisin mahdollisimman nopeaa vastausta, koska tarkoituksenani on saada opinnäytetyö valmiiksi toukokuussa 2016.

Ystävällisesti, Miia Heikkinen

JiiTee Työt Oy

Tiivistelmä yhteistyöyrityksiltä saaduista vastauksista

Kainuulaisessa, 19 vuotta toimineessa rakennusalan yrityksessä ei palkitsemisen kokonaisuutta ole kehitetty. Yrityksessä ei ole käytössä mitään muita aineellisen palkitsemisen keinoja kuin rakennusalan työehtosopimusta noudattava peruspalkka. Siellä ei ole käytetty tulospalkkausta, henkilöstöetuja, aloite- tai erikoispalkkioita eikä siellä kannusteta kouluttautumiseen. Yrityksellä ei ole mahdollisuutta tarjota urapolkuja. Aineetoman palkitsemisen keinot ovat korostuneet tämän yrityksen toiminnassa ja niistäkin vain työsuhteen pysyvyys, palaute työstä ja työntekijöiden arvostus ja hyvästä työstä kiittäminen.

Tuusulalaisessa, 15 vuotta toimineessa yrityksessä kokonaispalkitsemiseen on kiinnitetty huomiota ja siinä on suunnitelmallisuutta. Yrityksessä noudatetaan lähtökohtaisesti rakennusalan, rakennusalan toimihenkilöiden, LVI-alan sekä kuljetusalan työehtosopimuksia. Peruspalkka sekä henkilökohtaiset lisät määräytyvät suoraan alan työehtosopimuksesta. Palkitsemiseen kuuluvat lakisääteiset vakuutukset sekä luotoisedusta puhelinetu kaikille päälliköille sekä työnjohtajille. Yritys tarjoaa henkilökunnalle myös normaalit työterveyshuoltopalvelut. Yrityksen johtoryhmällä on käytössään ryhmäeläkevakuutus.

Aineellisena henkilöstön suorana palkitsemiskeinona on käytössä tulospalkkaus. Tulospalkkausjärjestelmän lähtökohtana on palkita henkilöstöä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai niiden ylittämisestä. Palkitseminen perustuu BSC-mittaristolla asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet voivat perustua taloudellisiin, määrällisiin, tehokkuus-, laatu-, kehitys-, asiakas- sekä muihin yhteisesti sovittuihin tunnuslukuihin. Tulospalkki- on perusteet voidaan jakaa kahteen osaan: yrityksen mittareihin perustuva osa sekä työntekijän henkilökohtainen osa. Tulospalkkio voi olla yhteensä 1-3 kuukauden palkka riippuen asemasta ja tehtävien vaativuudesta.

Henkilöstöetuna on käytössä vapaa-ajan tapaturmavakuutus sekä matkavakuutus avainhenkilöille. Lisäksi kilpailutilanteessa voidaan käyttää lisäeläkeratkaisua ja asun- toetua. Lisäeläkeratkaisun piirissä ovat tällä hetkellä johtoryhmän jäsenet. Johtoryhmän laajentaminen on myös mahdollista, jolloin uudet jäsenet pääsevät ryhmäeläkevakuu- tuksen piiriin. Lisäeläkeratkaisuilla sitoutetaan henkilöstö työskentelemään yrityksessä tietyn ennalta määritellyn ajan. Lisäksi yrityksessä tarjotaan tukea harrastustoimintaan

henkilöstöetuna. Vaihtoehtona harrastustoiminnan toteuttamiseen on liikuntaseteli tai suora kulujen maksaminen tietyistä yhteisesti päätetyistä harrasteista. Henkilökunnalle tarjotaan myös kouluttautumismahdollisuus uusiin tehtäviin (esimerkiksi nykyisille työjohtajille mahdollisuus kouluttautua työn ohessa rakennusmestariksi tai insinööriksi) ja sitä kautta edetä vaativampiin työtehtäviin.

Yhteenvetona voisi todeta toimintaympäristöllä olevan suuri merkitys sille mitä kaikkea yrityksen tulee toiminnassaan ottaa huomioon, jotta se menestyy. Kainuussa ei ole yhtä paljon kilpailua kuin pääkaupunkiseudulla, joten hyviä työntekijöitä löytyy, vaikka henkilöstöedut eivät olisikaan kovin houkuttelevat tai palkitsemisen kokonaisuus käytössä. Samat työntekijät pysyvät myös yrityksissä pidempään, koska valinnanvaraa työpaikoista ei paljoa ole. Kainuussa on paljon työttömiä, joten heidät saa motivoitua työhön maksamalla peruspalkkaa sekä hyvällä esimiestyöllä: ohjaamalla heitä, antamalla suoraa palautetta ja kiitosta. Aineeton palkitseminen nousee tärkeäksi tekijäksi. Pääkaupunkiseudulla ja isommissa kaupungeissa on kilpailua yritysten välillä urakoista ja hyvistä työntekijöistä, joten palkitsemisen kokonaisuuden merkitys kasvaa.

Ehdotus: JiiTee Työt Oy:n palkitsemisen kokonaisuus

Työ ja tapa toimia Voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin * Hyvä esimiestyö * Selkeät tavoitteet ja vastuut * Selkeät roolit ja työn sisältö * Järkevät toimintatavat * Mahdollisuus vaikuttaa * Osallistuminen * Palaute työstä ja arvostus	Kasvu ja kehittyminen Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuden ja sitoutuu *Toimivat kehityskeskustelut *Työnantajan tarjoama koulutus *Kasvupolut, urakehitys *Kehittyminen työuralla ja ihmisenä *Osaamisen johtaminen *Työkierto
Rahallinen palkitseminen Ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä suorituksesta *Peruspalkka *Henkilökohtainen lisä (esim. työnjohto) *Tulospalkkio (Kehityskeskustelut) *Aloitepalkkio (hyvästä ideasta) *Kertapalkkio *Palkallinen muuttovapaa	Henkilöstöedut Näillä viestitään arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää *Lasten syntymien muistamiset (kukat tms.) *Merkipäivämuistamiset (erilaiset liput) *Liikunta- ja kulttuuriseteli *Työterveyshuolto (Lääkärikeskus Mehiläinen) *Työajan järjestelyt, joustavuus *Puhelin *Auto *Asunto (virosta tai muualta kauempaa tulevat) *Henkilöstötapahumat *Kahvit ja virvokkeet sosiaalitiloissa

Lisäksi hyvinvointibonus, jotka ovat veron- ja työntekijämaksujen alaista tuloa:

- Ei alkoholia: 500 euroa / vuosi
- Ei tupakkaa: 500 euroa / vuosi
- Tupakanpolton lopettaminen: 500 euroa (lopettaa tupakanpolton ja pysyy savuttomana vuoden)
- Työmatka pyöräillen tai kävellen (vähintään 5km/suunta): 0,25 euroa/km
- Ei sairaslomapäiviä vuodessa: 500 euroa
- Vuoden työntekijä: 500 euroa / vuosi (työntekijät valitsevat keskuudestaan)
- Palkkio palvelusvuosien mukaan (esim. 5v, 10v jne.): 1000 euroa / vuosi

Johdolle: hammashoito, laajempi henkivakuutus ja vapaaajan tapaturmavakuutus, hieronta, fysioterapia